

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Centro Sócio Econômico - CSE
Departamento de Economia e Relações Internacionais

JÉSSICA SOARES DA ROSA

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EM UM MERCADO DE OLIGOPÓLIO
DIFERENCIADO: O CASO DE ‘O BOTICÁRIO’

FLORIANÓPOLIS, 2016

JÉSSICA SOARES DA ROSA

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EM UM MERCADO DE OLIGOPÓLIO
DIFERENCIADO: O CASO DE ‘O BOTICÁRIO’**

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

**Orientador: Luiz Carlos de Carvalho
Junior.**

FLORIANÓPOLIS, 2016

JÉSSICA SOARES DA ROSA

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EM UM MERCADO DE OLIGOPÓLIO
DIFERENCIADO: O CASO DE ‘O BOTICÁRIO’**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 (nove) à aluna Jéssica Soares da Rosa na disciplina CNM 7107 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior
Orientador

Prof. Dr. Fred Leite Siqueira Campos
Membro da Banca

Prof. Dr. Helberte João França Almeida
Membro da Banca

*Dedico este trabalho aos meus pais, por todo o esforço
despendido com a minha criação, e pelo apoio e
incentivo durante toda a minha jornada acadêmica.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre me guiar e proteger, dando forças para que eu pudesse seguir minha caminhada.

Em segundo lugar, agradeço aos meu pais, Maria e José Carlos, por todo o amor e apoio sempre presentes.

Agradeço também ao meu orientador, Luiz Carlos, por todo o conhecimento à mim transmitido com este trabalho; e à todos os professores que fizeram parte da minha vida estudantil até hoje.

Agradeço aos meus colegas de faculdade que estiveram comigo desde o começo, em especial à minha grande amiga Eliana, por todo o apoio e ombro amigo. Desejo à todos muito sucesso.

Por fim, gostaria de agradecer a todos que não foram citados anteriormente, mas que de algum forma me ajudaram a chegar até aqui.

RESUMO

A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos é caracterizada pela presença de grandes empresas internacionais que atuam globalmente e por pequenas e médias empresas nacionais. Por ser um setor altamente competitivo, caracteriza-se também pela constante busca por inovações e aperfeiçoamentos dos produtos ofertados. Por isso, vê-se a necessidade – por parte das empresas, do conhecimento e adoção de estratégias bem delineadas, no que se refere à busca pelo seu crescimento financeiro e como marca. Tendo em vista que o Brasil ocupa atualmente a quarta posição no mercado consumidor da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, o objetivo geral deste trabalho é identificar as estratégias de crescimento adotadas por uma das empresas brasileiras líderes do setor: ‘O Boticário’. A empresa foi fundada em 1977 por Miguel Krigsner, como uma pequena farmácia de manipulação no centro da cidade de Curitiba/PR. Recentemente, a empresa lançou outras três marcas (Eudora; Quem disse, Berenice; e The Beauty Box), formando o ‘Grupo Boticário’. Para ir ao encontro deste objetivo geral, fez-se necessário a revisão teórica acerca de temas relacionados à estratégias de crescimento, bem como o estudo sobre o panorama atual do setor à qual está inserida a empresa, no Brasil e no mundo, identificando o padrão de concorrência do mesmo. Por fim, o estudo concluiu-se, com a demonstração do desempenho da empresa nos últimos anos, mediante a verificação das estratégias adotadas. Verificou-se que a empresa segue o padrão de concorrência do setor, investimento fortemente em Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos e processos, tendo como principal estratégia a diferenciação de seus produtos, dado o mercado de oligopólio-diferenciado à qual está inserida.

Palavras-chave: Estratégias de Crescimento. Empresa. ‘O Boticário’.

ABSTRACT

The Industry of Toiletry, Perfumery and Cosmetics on Brazilian Market is characterized by the presence of international companies that operates globally competing with small and medium national's enterprises. Being a highly competitive industry, it is also featured by the constant search for innovations and improvements of the products offered. Those characteristics refer to the need - by the companies - of knowledge gain and adoption of well-defined strategies in regard to the search for their financial growth and as a brand itself. Considering that Brazil currently rate the fourth place in the industry of consumer market Toiletry, Perfumery and Cosmetics, the objective of this paper is to identify the growth strategies adopted by one of the Brazilian industry leaders: 'O Boticário'. This company was founded in 1977 by Miguel Krigsner as a small compounding pharmacy in the city of Curitiba / PR. Recently the company launched three other brands (Eudora; Quem disse Berenice?, and The Beauty Box) becoming the 'Grupo Boticário'. To perform the studies of the growth strategies adopted by this one company, it is necessary to review the available theoretical methods related on the subject, as well as the study on the current situation of the market that this company belongs, in Brazil and in the world, with an analysis of its competition standards. Finally, the study concluded, with the demonstration of the company's performance in recent years, besides the verification of strategies adopted. It was found that the company follows the industry competition standards, investing heavily in research and development of new products and processes, the main strategy is the differentiation of their products, given the oligopolistic-differentiated market to which it is inserted.

Keywords: Growth Strategies. Company. 'O Boticário'.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Empresas Líderes por Canal de Comercialização	34
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Valor das principais marcas mundiais do setor de HPPC em 2015 (US\$ milhões)	30
Gráfico 2: Mercado Consumidor Global (US\$ bilhões)	31
Gráfico 3: Faturamento Mundial da Indústria de HPPC, por aplicação (US\$ bilhões)	32
Gráfico 4: Faturamento da Indústria de HPPC no Brasil, por aplicação (US\$ bilhões)	35
Gráfico 5: Faturamento da Indústria de Cosméticos e Higiene Pessoal (US\$ bilhões)	36
Gráfico 6: Crescimento do Setor x Crescimento da Economia, variação anual (%)	37
Gráfico 7: Balança Comercial – HPPC (US\$ milhões)	38

LISTA DE ABREVIATURAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ABHIPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APEX-BRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
CONCEA	Conselho Nacional de Controle de Experimentação Animal
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
HPPC	Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificativa	11
1.4 Metodologia	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Objetivos da Firma	13
2.2 Competitividade, Padrão de Concorrência e Estruturas de Mercado	14
2.2.1 Competitividade e Padrão de Concorrência	14
2.2.2 Estruturas de Mercado.....	17
2.3 Inovações Tecnológicas	19
2.4 Estratégias de Crescimento	21
2.4.1 Diferenciação de produtos.....	21
2.4.2 Diversificação de atividades.....	23
2.4.3 Internacionalização de atividades	25
2.4.4 Integração vertical	26
2.4.5 Terceirização e Cooperação	26
3 O SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS	29
3.1 Introdução ao setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.....	29
3.2 O setor de HPPC no mundo.....	30
3.3 O setor de HPPC no Brasil	33
3.5 Padrão de Concorrência do Setor de HPPC no Mundo e no Brasil	38
4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ADOTADAS POR ‘O BOTICÁRIO’	44
4.1 Origem e Histórico de ‘O Boticário’	44
4.2 Desempenho contábil de ‘O Boticário’ nos últimos anos	45
4.3 Estratégias de Crescimento	47
4.3.1 Estratégia de Diferenciação de Produtos.....	47
4.3.2 Estratégia de Diversificação de Atividades.....	50
4.3.3 Internacionalização de Atividades	51

4.3.4	Estratégia de Terceirização, Cooperação e Integração Vertical.....	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Através do fenômeno a que denominamos de Globalização, a grande rede de compartilhamento de serviços, técnicas e produtos, se torna cada vez mais intensa, abrangendo desde grandes países desenvolvidos, até pequenos países emergentes. Com isso, a competitividade na oferta de produtos e serviços cresce na mesma proporção, pois, cada Setor vêm se reinventando e inovando a cada dia. Toda empresa que almeja crescer deve, portanto, estar atenta àquilo em que o seu Mercado exige, tanto pelo lado da oferta, levando em consideração as tendências setoriais e comportamento de seus concorrentes, quanto pelo lado da demanda, que são as exigências cada vez mais apuradas de seus consumidores.

Conforme aponta Hitt et al. (2003, p.16):

A concorrência globalizada impôs padrões de desempenho mais rigorosos em muitas dimensões, inclusive nas relacionadas com qualidade, custos, produtividade, prazo para lançamento de produto e fluxos de operações mais eficientes. Além disso, esses padrões não são estáticos; eles estão se tornando mais exigentes e impõem uma melhoria contínua da empresa e de seus empregados. À medida que aceitam os desafios apresentados por esses padrões cada vez mais rigorosos, as empresas melhoram suas capacidades, e os empregados aperfeiçoam as suas habilidades individuais. Desse modo, no cenário competitivo do século XXI, a competitividade estratégica será alcançada apenas por aqueles que forem capazes de atender ou ultrapassar os padrões globalizados.

No Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos não é diferente. Grandes empresas dominam o setor e ofertam seus produtos mundialmente, construindo barreiras à empresas entrantes e empresas de pequeno e médio porte nacionais, que buscam uma fatia desse mercado. O Brasil é considerado o quarto mercado consumidor de Higiene pessoal, Perfumaria e Cosméticos, atrás apenas de Estados Unidos, China e Japão. Internamente, o Setor vêm se destacando de forma positiva perante o crescimento do restante da Indústria, o que demonstra que as estratégias de crescimento das grandes empresas que o compõem estão sendo satisfatórias e competitivas.¹

Uma das empresas brasileiras que merece destaque dentro do setor é ‘O Boticário’.

¹ (ABHIPEC, 2016)

A pequena farmácia de manipulação fundada em 1977 no centro da cidade de Curitiba/PR, e que posteriormente viria a se tornar carro chefe de um grupo formado por mais três marcas (Eudora; Quem disse, Berenice; e The Beauty Box), é hoje considerada umas das maiores redes de franquias do Brasil, segundo a revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios², e uma das empresas mais inovadoras do Brasil, segundo a revista Forbes³.

O sucesso econômico e como marca de ‘O Boticário’ deveu-se basicamente ao conhecimento adquirido ao longo dos anos por seus dirigentes, que os fizeram tomar decisões, elaborar e implementar estratégias bem sucedidas, tornando a empresa altamente competitiva perante seus concorrentes. Com isso, determinar quais foram estas estratégias adotadas pela empresa desde a sua criação, demonstrando como estas foram fundamentais para o desenvolvimento e crescimento da mesma, é de suma importância. Logo, o problema de pesquisa define-se em quais foram as estratégias adotadas pela empresa ‘O Boticário’, em seus trinta e nove anos de história, que a destacou no mercado e a fizeram tornar-se uma das maiores empresas brasileiras do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar as estratégias de crescimento da empresa ‘O Boticário’.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Fornecer um panorama geral sobre o setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil e no mundo;
- Identificar o padrão de concorrência do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil e no mundo;
- Identificar as estratégias de crescimento da empresa ‘O Boticário’.

² Melhores Franquias do Brasil 2014: A revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (PEGN) escolheu ‘O Boticário’ como a melhor franquia na categoria Cosméticos, Perfumaria e Farmácia (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016).

³ Empresas Mais Inovadoras do Brasil: O ‘Grupo Boticário’ é uma das 10 empresas mais inovadoras do Brasil, segundo a revista Forbes. A publicação destacou a capacidade da companhia de reinventar produtos, processos, modelo de negócio, comunicação e a estratégia de gestão. Dessa forma, tornou-se a maior rede de franquias no setor de beleza no mundo (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016).

- Verificar em que medida a empresa ‘O Boticário’ segue o padrão de concorrência do setor mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

1.3 Justificativa

A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos é uma das que possuem maior desempenho perante situações econômicas diversas, devido principalmente ao seu alto grau de inovação e adequação às necessidades específicas de seu público alvo. O conceito de “Índice batom”⁴, por exemplo, explica o crescimento do setor perante as crises: as consumidoras evitam comprar bens duráveis e investem em pequenos prazeres, como um esmalte ou um perfume.

Portanto, haja vista a atual situação de crise econômica brasileira, e levando em consideração o vultoso crescimento do setor em análise - que por vezes foi mais vigoroso que o restante da Indústria, torna-se fundamental a investigação acerca das estratégias utilizadas por uma das empresas líderes do segmento, que ajudaram, portanto, a impulsionar a economia brasileira como um todo.

1.4 Metodologia

De acordo com Gil (2002, p. 17), pesquisa é:

[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. [...] É desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. [...]

Desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Quanto à fonte de informação, esta pesquisa define-se como bibliográfica, tendo como base obras de autores fundamentais no estudo do tema em questão. Segundo Gil (2002, p.44), a pesquisa bibliográfica é “[...] desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Além dessas obras, o estudo também se utilizou de relatórios sobre a atuação do

⁴ Conceito criado em 2001 pelo presidente da Estée Lauder, Leonard Lauder, que buscava entender porque as vendas de sua indústria cresciam naquele ano nos Estados Unidos, devastado pela queda das Torres Gêmeas e baixa atividade econômica. (TEIXEIRA, 2015)

setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, tanto no cenário nacional, quanto no cenário internacional. Em relação ao estudo de caso especificamente, realizou-se um levantamento de informações em fontes secundárias de dados (reportagens, site da empresa, sites diversos).

Com relação ao procedimento de coleta, a pesquisa foi considerada como sendo um estudo de caso, tendo em vista o objetivo principal de identificar quais foram as estratégias de crescimento adotadas por uma empresa em específico: ‘O Boticário’. Segundo Gil (2002, p. 54), “um estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Sendo assim, no Primeiro capítulo deste trabalho foi realizada uma pequena introdução sobre o tema a ser tratado, evidenciando os problemas de pesquisa, e as motivações que levaram ao estudo em questão. No capítulo seguinte, foi levantado por meio do Referencial Teórico disponível, todo o embasamento referente aos objetivos de uma firma e teorias de estratégias de crescimento. No Terceiro capítulo, estudou-se sobre o Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, demonstrando seu desempenho tanto no Brasil como no mundo. No quarto capítulo, foi realizado um estudo de caso da empresa ‘O Boticário’, evidenciando sua trajetória e as estratégias por ela utilizadas, para que atualmente, possa ser considerada uma empresa de crescimento global.⁵ No capítulo final, serão apresentadas as considerações finais do presente trabalho.

A principal limitação deste estudo foi o fato de a empresa ‘O Boticário’ ter seu capital fechado, o que significa que seus demonstrativos financeiros não são divulgados, impossibilitando uma análise mais apurada acerca de seu crescimento.

⁵ Em reconhecimento aos investimentos e resultados dos três últimos anos, o ‘Grupo Boticário’ recebeu em 2014 do Fórum Econômico Mundial o Prêmio de Empresa de Crescimento Global (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Objetivos da Firma

O comportamento da firma sob a visão Neoclássica, é a de um agente que toma decisões de produção e de tamanho da planta, motivado por uma lógica maximizadora, visando obter a maior lucratividade no campo das ações tecnológicas existentes.⁶

George e Joll (1983, p. 43) complementam a ideia afirmando que:

[...] o modelo básico de uma firma maximizadora de lucros é um modelo estático no qual a firma sabe com certeza quais são suas curvas de receita e custos e maximiza seus lucros igualando o custo marginal à receita marginal. Na prática, porém, as firmas têm de tomar decisões num contexto dinâmico, e não estático, e a maximização dos lucros envolve, portanto, a maximização da diferença entre a receita e os custos associada a diferentes caminhos escolhidos, onde tanto custos quanto receitas aparecem como fluxos de recursos monetários em períodos futuros.

Os valores dos fluxos de custos e de receita no futuro são incertos, haja vista que são afetados por fatores que a firma não pode prever, como por exemplo, as reações dos concorrentes existentes e potenciais, e as mudanças de gostos e da tecnologia. Mesmo diante de um contexto de incerteza, as firmas continuarão escolhendo um caminho que ofereça mais lucros, no entanto, o comportamento maximizador de lucros se manifestará de forma mais gradual, com a revisão constante de objetivos e políticas.⁷

Confrontando o modelo neoclássico estático, a realidade vivida por uma firma moderna se mostra muito mais complexa, considerando-se que, em sua maioria, elas não são entidades concentradas num único objetivo. Isso tende a ser mais evidente nas grandes empresas organizadas em divisões distintas, que competirão entre si pela alocação dos recursos financeiros dentro da firma, o que acarretará em diferentes objetivos.⁸ De acordo com Kon (1994), as principais teorias que confrontam a visão Neoclássica são as chamadas Teorias "gerenciais" e "comportamentais", que enfocam o caminho para as tomadas de decisões em muitos aspectos de modo diferente da teoria convencional. Alguns dos autores gerencialistas mais relevantes são Baumol, Williamson e Marris, e na perspectiva comportamental, temos Simon, Cyert e March.

⁶ (DANTAS et al., 2002)

⁷ (GEORGE; JOLL, 1983)

⁸ Ibidem. p. 47.

Baumol, defende a ideia de que uma firma oligopolista visa a maximizar suas receitas de vendas no longo prazo, sujeita a um nível mínimo de lucros. Enfatiza o crescimento dos gastos visando maiores vendas, e não somente a diminuição dos preços, o que implica que o crescimento da receita se dê com o sacrifício do nível dos lucros. Ainda assim, Baumol apresenta uma formulação semelhante ao equilíbrio estático da Teoria Neoclássica, apenas substituindo maximização de lucros por vendas, sem a inclusão de outros fatores como a incerteza.⁹

Williamson, apresenta um modelo em que a maximização dos lucros, como objetivo principal para o crescimento, cede lugar a objetivos parciais da gerência, que são definidos por uma função "utilidade" gerencial, que deverá ser maximizada. É um modelo que parte de um "comportamento gerencial racional", advindo com a separação entre propriedade do capital e o controle, na grande empresa moderna.¹⁰

Simon, incorpora a incerteza ao processo de decisão e de formulação de metas da empresa, levando em consideração não somente o comportamento da gerência, mas também dos proprietários do capital. Enfatiza a dificuldade dos administradores de avaliarem com certeza se estão ou não obtendo a maximização de lucros, vendas ou crescimento, devido à não disponibilidade de acesso às informações necessárias ou frente à incerteza quanto a estas.¹¹

Cyert e March descrevem uma situação no processo de tomada de decisão das empresas em que um grupo particular de indivíduos é responsável por estabelecer os objetivos da organização, podendo surgir possíveis conflitos de interesse entre os membros deste grupo.¹²

2.2 Competitividade, Padrão de Concorrência e Estruturas de Mercado

2.2.1 Competitividade e Padrão de Concorrência

Segundo Ferraz et al. (1996), o termo "competitividade" é usualmente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos, sendo que a competitividade das nações seria a soma desses resultados.

⁹ (KON, 1994)

¹⁰ Ibidem. p. 72

¹¹ Ibidem. p. 76-77

¹² Ibidem. p. 77

A competitividade vista como um desempenho (competitividade revelada), é expressa na participação de mercado (market-share) alcançada por uma firma em um mercado, em um dado momento do tempo. A demanda do mercado, neste caso, é quem define a posição competitiva das empresas, estabelecendo quais serão os produtos e de quais empresas estes serão adquiridos. Já a competitividade vista como eficiência (competitividade potencial), configura-se pela relação insumo-produto praticada pela firma, ou seja, da capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. A oferta do mercado, neste caso, é quem define a posição competitiva das empresas, através das escolhas das técnicas a serem utilizadas, por parte do produtor, levando em consideração suas restrições de capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Dessa forma, é o domínio de técnicas mais produtivas que habilita uma empresa a ser competitiva.

Contudo, tanto desempenho quanto eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, tendo em vista que se analisam apenas o comportamento passado dos indicadores, sem explicar as relações causais que surgem com a evolução da competitividade. Assim, pode-se definir competitividade mais claramente como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.¹³

Tomando por base um enfoque mais dinâmico, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva são decorrentes da capacitação acumulada (material, humana, informacional, imagem, etc.) pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas.¹⁴ Há de se levar em conta que, a busca por novas capacitações se dá de forma contínua, pois os recursos em estoque se depreciam com o passar dos anos e precisam ser repostos ou, tornam-se obsoletos em função do surgimento de inovações. Essas inovações surgem para validar o novo modelo produtivo, onde qualidade de produto, flexibilidade e rapidez de entrega, além da racionalização dos custos de produção, passaram a constituir as alavancas básicas da competitividade.¹⁵ Essa lógica da busca assídua por novas capacitações, entretanto, depende da capacitação acumulada, do potencial financeiro, do tempo de preparação e maturação exigido por cada estratégia e das economias e deseconomias dinâmicas existentes na firma. Assim, o preenchimento ou não desses pré-requisitos são determinantes ao posicionamento que a firma poderá tomar frente às inovações:

¹³ (FERRAZ et al., 1996)

¹⁴ Ibidem. p. 7

¹⁵ Ibidem. p. 15

ela pode se posicionar de forma mais agressiva, visando situar a empresa na dianteira do processo inovativo; ou de forma passiva, imitando seus concorrentes.¹⁶

O fatores que determinam a competitividade podem ser divididos em três grupos: os fatores empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes à indústria/complexo industrial) e os sistêmicos. Os fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados/modificados por meio de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório. Os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência. Por fim, os fatores sistêmicos (Macroeconômicos, Político Institucionais, Legais-regulatórios, Infra estruturais, Sociais, Internacionais) são aqueles que constituem externalidades para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir.¹⁷

A competitividade é vista como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Um padrão de concorrência, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um determinado mercado, considerando-se as regularidades nas formas dominantes de competição setorial.¹⁸ Os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico. Às que se referem ao setor/mercado estão relacionadas a fatores que decorrem da interdependência entre firmas ou setores em concorrência. Às que se referem ao sistema econômico, estão associadas ao ambiente macroeconômico e à estrutura institucional onde as empresas estão inseridas.¹⁹

Desta forma:

A competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial.²⁰

¹⁶ (FERRAZ et al., 1996)

¹⁷ Ibidem. p. 11

¹⁸ Ibidem. p. 7

¹⁹ Ibidem. p. 9

²⁰ (FERRAZ et al., 1996. p. 9)

2.2.2 Estruturas de Mercado

De acordo com Carvalho (2000, p. 5), há pelo menos três sentidos do emprego do termo ‘estrutura de mercado’:

(1) o neoclássico que define as formas do mercado pelo número de concorrentes (monopólio, oligopólio e concorrência) e pelas características do produto (homogêneo ou diferenciado), porém, além de ser uma tipologia de base estática, não tem sustentação teórica; (2) o estrutural que, partindo do modelo estrutura - conduta - desempenho, admite as tipificações baseadas na concentração do mercado (nas compras ou vendas), na substituição de produtos (configurando homogeneidade ou diversificação) e as condicionalidades que cercam a possibilidade de barreiras à entradas de concorrentes potenciais; e, por fim, (3) um terceiro sentido de estrutura de mercado que, sem se opor ao segundo, incorpora certos elementos que permitem torná-lo um conceito dinâmico.

Haja vista que nas economias modernas a estrutura de mercado mais frequente e portanto a mais realista é a de oligopólio, Carvalho (2000) faz uma breve exposição das características de cada tipo desta estrutura: Oligopólio Concentrado, Oligopólio Diferenciado, Oligopólio Diferenciado – Concentrado e, Oligopólio Competitivo.

- **Oligopólio Concentrado**

No que se refere à forma de competição, este se caracteriza pela ausência de diferenciação de produtos, com predomínio de produtos homogêneos na indústria. A competição via preços não é frequente, tendo em vista à alta concentração técnica que impossibilita a maioria das firmas de conseguir uma parcela satisfatória do mercado. Essa alta concentração deve-se principalmente à: ocorrência de economias de escala e/ou descontinuidades técnicas relevantes, que criam significativas barreiras à entrada a concorrentes potenciais; a elevada escala mínima de capital financeiro necessária à realização dos investimentos iniciais; ao controle, em certos casos, da tecnologia e/ou das fontes de seus insumos básicos, ou ainda de uma maior facilidade de acesso a estes.

Exemplos desse mercado: indústria siderúrgica e de alumínio.²¹

²¹ (CARVALHO, 2000)

- **Oligopólio Diferenciado**

Ao contrário do Oligopólio Concentrado, este se caracteriza pela predominância da diferenciação dos produtos fabricados, como forma de concorrência. Essa forma tem implicações na estrutura do mercado e na dinâmica global no que tange as barreiras à entrada, sendo que estas estão ligadas às economias de escala de diferenciação, vinculadas à manutenção de hábitos e marcas pela via dos gastos necessários para conquistar o mercado, que requer uma contínua renovação dos produtos. O alto potencial inovador deste mercado possibilita a entrada de novos concorrentes potenciais, ou mesmo de uma relativa concentração em períodos de desestabilização macroeconômica ou ainda de esgotamento do ciclo do produto. A concorrência via preço também não é habitual, já que este comportamento poderia pôr em risco a estabilidade do mercado e a própria sobrevivência das empresas.

Exemplos desse mercado: as indústrias farmacêutica, de perfumarias e cigarros e bebidas.²²

- **Oligopólio Diferenciado – Concentrado**

Este tem por característica a combinação dos elementos dos dois tipos de oligopólios descritos anteriormente. A forma de competição é baseada na diferenciação de produtos, convivendo com economias técnicas de escala mínima, associadas à produção dos bens duráveis de consumo que conforma este mercado. Assim, as barreiras à entrada aos novos concorrentes podem ocorrer tanto pelas economias técnicas de escala, quanto pelas economias de diferenciação. O grau de concentração destes mercados são mais elevados do que os do oligopólio diferenciado, e podem até alcançar o nível dos oligopólios concentrados, porém, com uma densidade da razão capital/produto inferior a estes últimos. Nestes oligopólios mistos, o impacto dinâmico tende a ser maior: de um lado, devido ao maior tamanho médio e capacidade financeira das empresas envolvidas, que os capacita a um esforço mais intenso de diferenciação e inovação de produtos e, de outro, pelo maior valor unitário destes produtos, que os torna destinados aos estratos de renda médios e superiores do mercado e, por isso mesmo, mais inclinados à uma obsolescência acelerada e de renovação constante de modelos para novos nichos de mercado.

Exemplos desse mercado: indústrias automobilistas e algumas indústrias de componentes e acessórios.²³

²² (CARVALHO, 2000)

- **Oligopólio Competitivo**

Este é caracterizado pela elevada concentração da produção, dado que algumas empresas detêm parcela significativa do mercado, podendo estas recorrerem à competição em preços para ampliarem ainda mais essas parcelas. A ausência de economias de escala técnicas e de diferenciação significativas e a convivência de tecnologias heterogêneas limitam não só a concentração do mercado, mas também o nível das barreiras à entrada às empresas de qualquer tamanho dificultando, assim, a formação de margens de lucro elevadas. A competição de preços se dá sempre que as empresas progressivas, buscando ampliar suas participações relativas no mercado à custa das empresas marginais, promovem uma concentração seja para ajustar à seu favor a capacidade da indústria a uma queda das vendas, seja para realizar um potencial de crescimento à frente ao oferecido pelo mercado.

Exemplos desse mercado: setor de bens de consumo não-duráveis, como bens alimentares pouco diferenciáveis, têxteis e calçados.²⁴

2.3 Inovações Tecnológicas

Antes de qualquer discussão acerca do assunto em questão (inovações tecnológicas), faz-se necessário uma primeira distinção entre tecnologias e técnicas. A tecnologia pode ser definida como conhecimento sobre técnicas, enquanto as técnicas envolvem aplicações desse conhecimento em produtos, processos e métodos organizacionais. Outra distinção importante é feita entre invenção e inovação. A invenção se refere à criação de processo, técnica ou produto inédito. Já a inovação ocorre com a efetiva aplicação prática de uma invenção.²⁵

De acordo com o Manual de Oslo²⁶, “produto tecnologicamente novo é aquele cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa”. Já as inovações de processo, referem-se à formas de operação tecnologicamente novas ou substancialmente aprimoradas, obtidas pela introdução de novas tecnologias de produção, assim como de métodos novos ou aprimorados de manuseio e entrega de produtos. Os resultados das inovações de processos devem alterar significativamente o nível de qualidade do produto ou dos custos de produção e entrega.

²³ (CARVALHO, 2000)

²⁴ Ibidem. p. 13

²⁵ (TIGRE, 2006)

²⁶ Manual criado pela OCDE para servir como base conceitual e metodológica na análise do processo de inovação. (TIGRE, 2006)

As inovações organizacionais, por sua vez, referem-se a mudanças que ocorrerem na estrutura gerencial da empresa, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores e clientes e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios.²⁷

Ainda segundo Tigre (2006), as mudanças tecnológicas são usualmente diferenciadas por seu grau de inovação e pela extensão das mudanças em relação ao que havia antes. Pode-se classificar as inovações segundo seus impactos da seguinte forma: Inovações Incrementais, Inovações Radicais, Novo sistema tecnológico e Novo paradigma tecnoeconômico.

As Inovações Incrementais abarcam melhorias no design ou qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em layout e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimentos e vendas. Ocorrem de forma contínua em qualquer indústria, sendo resultado basicamente do processo de aprendizado interno e da capacitação acumulada.

Em relação às Inovações Radicais, temos que uma mudança tecnológica é considerada radical quando rompe as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica. Este tipo de inovação geralmente advém de atividades de P&D, possuindo caráter descontínuo no tempo e nos setores. Este tipo de inovação rompe os limites da Inovação Incremental, trazendo um salto de produtividade e iniciando uma nova trajetória tecnológica incremental.²⁸

No que se refere à um novo sistema tecnológico, um setor ou um grupo de setores é transformado pela emergência de um novo campo tecnológico. As inovações são acompanhadas de mudanças organizacionais tanto no interior da firma como em sua relação com o mercado. A internet é um bom exemplo, pois vem alterando as formas de comunicação e criando novas áreas de atividade econômica.

Já em relação à um novo paradigma tecnoeconômico, as inovações vão além da tecnologia, abrangendo também o tecido social e econômico no qual elas estão inseridas. Essas inovações não ocorrem com frequência, contudo, sua influência é duradoura. Uma mudança de paradigma abrange Inovações Radicais e Incrementais, afetando quase todos os

²⁷ (TIGRE, 2006)

²⁸ Ibidem. p.74

ramos da economia.²⁹ Para constituir um novo paradigma, uma nova tecnologia deve apresentar as seguintes condições:

- Custos baixos com tendência declinante;
- Oferta aparentemente ilimitada;
- Potencial de difusão em muitos setores e processos.³⁰

Em relação ao potencial de difusão, temos que uma inovação só produz impactos econômicos abrangentes quando se difunde amplamente entre empresas, setores e regiões, estimulando novos empreendimentos e criando novos mercados.³¹

2.4 Estratégias de Crescimento

2.4.1 Diferenciação de produtos

A diferenciação de um produto refere-se à introdução, na gama de produtos de uma empresa, de uma nova mercadoria que tenha a característica de ser substituta próxima de outra produzida por ela anteriormente, e que será comercializada em seus mercados. Qualquer mudança na característica do produto, seja uma modificação em sua natureza, na embalagem, tamanho, formas de apresentação, particularidades do desenho, cor e estilo ou uma melhoria na qualidade, dá origem a uma mercadoria diferenciada.³²

Possas (1993) aponta algumas formas de diferenciação de produto:

- Especificações: Diferenciação através de diferentes especificações para tipos de produtos, com enfoque para diferentes nichos ou submercados;
- Desempenho ou confiabilidade: Capacidade do produto de cumprir os propósitos à que suas especificações o destinam;
- Durabilidade: Produtos que não se estragam facilmente;

²⁹ (TIGRE, 2006)

³⁰ Ibidem. p. 76

³¹ Ibidem. p. 71

³² (KON, 1994)

- Ergonomia e Design: A adequação do produto do ponto de vista do processo de sua utilização, bem como seu tamanho, facilidade de transporte/armazenamento, desempenho e especificações;
- Estética: Diversidade de formas, sabores, odores, sons e textura;
- Linhas de Produto: Diversidade de linhas de produtos;
- Custo de Utilização do Produto: Diferenciação relacionada à queda do custo de utilização do produto, através da redução de custos dos produtos relacionados;
- Imagem e Marca: A imagem de um produto deve estar associada a uma marca que o identifique claramente;
- Formas de comercialização: Diferenciação através de formas distintas de comercialização e distribuição de produtos;
- Assistência Técnica e Suporte ao usuário: Assistência técnica e suporte ao usuário, principalmente com atendimento pós-vendas;
- Financiamentos aos usuários: Opções de financiamentos e facilidades de pagamentos;
- Relação com os usuários: Manter uma boa relação com o usuário/consumidor;

Via de regra, a diferenciação resulta em uma vantagem competitiva mais duradoura e lucrativa quando se baseia em inovação do produto, superioridade técnica, qualidade e confiabilidade do produto, serviço integral ao cliente e capacitação competitiva única. Tais atributos diferenciadores tendem a ser difíceis para os concorrentes copiarem ou anularem lucrativamente, e os compradores os percebem como possuidores de valor.³³ Contudo, deve-se levar em conta que a capacidade de diferenciação é afetada pelo estado de conhecimento tecnológico, pelo ritmo de desenvolvimento deste conhecimento e pelas características tecnológicas próprias de cada processo de produção, que podem facilitar ou barrar o processo de inovação destinado a diferenciar o produto.³⁴

As estratégias de Diferenciação são atraentes sempre que as necessidades e preferências dos compradores são muito variadas para serem plenamente satisfeitas por um produto padronizado ou por vendedores com capacitações idênticas. Uma empresa que busca crescer por intermédio da diferenciação de seus produtos precisa estudar as necessidades e o comportamento dos compradores para saber aquilo que eles consideram possuir valor e o quanto estão dispostos a pagar por ele. Em seguida, precisa incorporar os atributos desejados

³³ (THOMPSON et al., 2008)

³⁴ (KON, 1994)

pelos compradores à sua oferta de produtos ou serviços para diferenciá-la claramente dos concorrentes.³⁵

Ainda segundo Thompson et al. (2008), a diferenciação bem-sucedida permite que uma empresa:

- Fixe um preço elevado por seu produto; e/ou
- Aumente as vendas unitárias (porque compradores adicionais são atraídos em função das características diferenciadas); e/ou
- Obtenha a fidelidade dos compradores para a sua marca (porque alguns compradores sentem grande atração pelas características distintas e se comprometem com a empresa e seus produtos).

2.4.2 Diversificação de atividades

Tendo em vista o caminho de expansão de uma empresa, e dado o seu ritmo de acumulação interna, é possível ocorrer uma situação em que o mercado em que atua seja insuficiente para o prosseguimento do seu potencial de crescimento. Particularmente no caso de indústrias oligopolistas verificam-se, em certos casos, desequilíbrios dessa natureza, que se mostram difíceis de serem corrigidos pela diferenciação de produtos; existe, assim, a possibilidade de que o excedente de acumulação interna não possa ser aplicado nos produtos já em linha de produção da própria firma ou indústria de origem, limitando o crescimento da firma. Nesse caso, uma estratégia alternativa de crescimento das empresas baseia-se na introdução de um produto em um mercado no qual a firma ainda não participa, ou seja, a busca do investimento em uma nova indústria, modificando sua linha de produtos, diversificando suas atividades.³⁶

Deste modo:

Tendo em vista que uma firma é um conjunto de recursos cuja utilização é organizada em uma estrutura administrativa, os produtos finais representam algumas das várias formas de combinação e organização de recursos, e a diversificação para novas atividades constitui um rearranjo na utilização dos mesmos, e, neste sentido, vem se tornando um método de crescimento relevante.³⁷

³⁵ (THOMPSON et al., 2008)

³⁶ (KON, 1994)

³⁷ Ibidem. p. 95

Segundo Kon (1994), um dos motivos que levam uma empresa a diversificar suas atividades é a necessidade de redução de riscos e incertezas, que advém da atuação em um único mercado, sobretudo com relação aos efeitos de flutuações cíclicas ou sazonais da demanda. George e Joll (1983) indicam mais dois motivos, que seriam o ‘crescimento’ e o ‘poder de mercado’: o primeiro refere-se ao fato de que uma diversificação frequentemente ocorrerá porque a firma tem dificuldade em crescer mais depressa que a indústria em que atua, mesmo que disponha dos recursos para tanto; o segundo, refere-se a visão da firma quanto à diversificação, podendo esta ser uma oportunidade tanto de estender seu poder de mercado a novas linhas de produtos como de aumentá-los nas linhas já existentes.

A realização bem sucedida da diversificação das atividades de uma firma depende de sua possibilidade e capacidade de utilização da tecnologia apropriada à nova produção, estando também associada à conquista de custos competitivos, vinculados em grande parte aos custos dos diversos insumos aos quais tem acesso. Por outro lado, está associada ainda a capacidade de atração de parcela do mercado em que se está entrando, adaptando-se aos padrões de competição da nova indústria, e ultrapassando as dificuldades dadas pelas preferências dos consumidores pelas firmas já existentes.³⁸

Thompson Jr, e Strickland III (2003) identificam que, há três principais maneiras de diversificação de atividades:

- Entrada em novas indústrias: aquisição, início interno ou contratos de risco;
- Estratégias de diversificação relacionada: diversificação em negócios cuja cadeia de valor têm boa afinidade estratégica;
- Estratégias de diversificação não-relacionada: diversificação em negócios cuja preocupação com o potencial financeiro se sobressai às vantagens competitivas da afinidade estratégica.

Penrose (2006) complementa a ideia afirmando que a diversificação pode ocorrer dentro das áreas de especialização já existentes na firma ou pode resultar do encaminhamento para novas áreas. Uma firma pode vender seus produtos numa variedade de mercados diferentes, mesmo que tenha somente uma base produtiva, no entanto, caso haja um movimento para uma nova base tecnológica requerer-se-á a obtenção de competência numa área tecnológica significativamente diversa da que a firma já possui.

³⁸ Ibidem. p. 92-93

2.4.3 Internacionalização de atividades

Uma empresa internacionaliza suas atividades quando passa a atuar também no mercado externo, tendo quatro principais razões para o fazê-lo:

- Ganhar acesso a novos clientes, sendo uma opção principalmente quando o mercado interno já está maduro;
- Obter custos menores e aumentar a competitividade da empresa, especialmente quando o volume de vendas no mercado interno não é suficientemente grande para conseguir economias de escala integrais;
- Para aproveitar sua competência central;
- Diluir seu risco empresarial por uma base de mercado mais ampla.³⁹

Independentemente da motivação de uma empresa para expandir-se fora de seu mercado interno, as estratégias que adota para concorrer nos mercados externos precisam ser motivadas pela situação. As condições culturais, demográficas e de mercado variam consideravelmente entre os países. Particular atenção deve ser dada às vantagens de localização, que se originam das variações de país para país em termos de custo de fabricação e de distribuição, dos riscos de alterações adversas das taxas de câmbio e das exigências econômicas e políticas dos governos estrangeiros.⁴⁰

Ainda segundo Thompson et al. (2008), existem muitas opções estratégicas para uma empresa expandir-se internacionalmente ou globalmente:

- Manter uma base de produção nacional e exportar para os mercados externos por meio de canais de distribuição de propriedade da empresa ou de controle estrangeiro;
- Licenciar organizações estrangeiras para o uso da tecnologia da empresa ou para produzir e distribuir seus produtos;
- Adotar uma estratégia de franquia;
- Seguir uma estratégia de atuação em diversos países, variando o método estratégico de país para país, de acordo com as condições locais e os diferentes gostos e preferências dos compradores;
- Adotar uma estratégia global, usando essencialmente o mesmo método de estratégia competitiva em todos os mercados nacionais onde a empresa tem presença;

³⁹ (THOMPSON et al., 2008)

⁴⁰ (THOMPSON et al., 2008)

- Usar alianças estratégicas (joint-ventures) com empresas estrangeiras como o principal veículo para entrar em mercados externos.

2.4.4 Integração vertical

De acordo com Penrose (2006), a integração vertical está relacionada à um aumento do número de produtos intermediários produzidos pela firma para seu próprio uso, sendo, em muitos casos, de grande importância para o crescimento da firma. Esta pode integrar-se “para trás”, passando a produzir itens que anteriormente comprava de terceiros; ou, integrar-se “para frente”, começando a gerar novos produtos (incluindo serviços de distribuição) e aproximando a cadeia produtiva dos consumidores finais.

Segundo Kon (1994), duas questões fundamentais que apoiam a política de integração vertical dizem respeito à eliminação de custos desnecessários de mercado ou de transações, e a eliminação de custos ligados às despesas físicas e financeiras da estocagem de certos insumos. Salienta também a necessidade de maior controle de mercado, como fator indutor da verticalização, no intuito de eliminar a concorrência através da detenção das várias atividades do processo total de fabricação de um produto. Já as desvantagens associadas à integração vertical por parte das empresas advêm das desproporções que possam ocorrer entre as capacidades produtivas dos diferentes estágios de operação (que pode resultar em escassez/excesso de produção com relação à demanda das várias etapas do processo). Além disso, observa-se também a possibilidade de perda das vantagens de especialização, a incapacidade de um ajuste rápido nos níveis de produção como resposta a mudanças no ambiente econômico, a perda de controle sobre o gerenciamento da empresa, ou ainda ineficiências tendo em vista a não concorrência em certas atividades.

Thompson et al. (2008) salientam que as estratégias de integração vertical podem almejar a integração plena (participação em todos os estágios da cadeia de valor do setor) ou a integração parcial (consolidar posições em estágios selecionados da cadeia de valor total do setor).

2.4.5 Terceirização e Cooperação

De acordo com Thompson et al. (2008), a terceirização envolve a decisão de abandonar as tentativas de executar internamente certas atividades da cadeia de valor e, como

alternativa, optar por transferi-las à especialistas externos e à aliados estratégicos. Ressaltam também que, terceirizar partes da cadeia de valor faz sentido estratégico sempre que:

- Uma atividade pode ser executada melhor ou mais economicamente por especialistas externos;
- A atividade não é importante para a capacidade da empresa em obter vantagem competitiva sustentável e não diminuirá sua competência central, sua capacidade e seu know-how técnico;
- Reduz a exposição ao risco da empresa à mudança da tecnologia e/ou às preferências dos compradores;
- Aumenta a capacidade que uma empresa possui para competir;
- Organiza as operações da empresa de modo que melhore a flexibilidade organizacional e diminua o tempo para lançar novos produtos no mercado;
- Permite a uma empresa agrupar diversos tipos de especialização de modo rápido e eficiente;
- Permite a uma empresa concentrar-se em seus negócios principais, alavancar seus recursos básicos e realizar até melhor aquelas atividades que já desempenha bem.

No que refere à estratégia de cooperação, Hitt et al. (2003, p. 361) destacam que a cooperação acontece quando “[...]as empresas encontram maneiras de combinar seus recursos e capacidades únicos para criar competências essenciais que os competidores considerem difíceis de entender e imitar.”

Dentre as formas principais desta estratégia, destaca-se as ‘alianças estratégicas’, que são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. As alianças podem ser de três tipos básicos:

- Joint venture, na qual duas ou mais firmas criam uma companhia independente combinando partes de seus ativos;
- Aliança estratégica acionária: os sócios possuem diferentes porcentagens de capital social num novo empreendimento.

- Alianças sem participação acionária: formadas através de acordos contratuais realizados para que uma companhia forneça, produza ou distribua os bens e serviços de uma firma, sem haver compartilhamento do capital social.⁴¹

Thompson et al. (2008) destacam cinco fatores que formam uma aliança estratégica, diferente de um simples acordo empresarial conveniente:

- É crítica para o cumprimento de um objetivo importante da empresa;
- Ajuda a formar, manter ou ressaltar uma competência central ou uma vantagem competitiva;
- Ajuda a impedir uma ameaça competitiva;
- Ajuda a ter acesso a novas oportunidades importantes de mercado;
- Diminui o risco significativo para os negócios de uma empresa.

⁴¹ (HITT et al., 2003)

3 O SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

3.1 Introdução ao setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

De acordo com a ANVISA (2005), o produtos de HPPC podem ser definidos como:

[...] preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado.⁴²

A Indústria de HPPC é parte integrante da Indústria Química e pode ser dividida em três segmentos:

- Higiene Pessoal: composto por sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, absorventes higiênicos, produtos para barbear, fraldas descartáveis, talcos, produtos para higiene capilar etc.
- Cosméticos: produtos de coloração e tratamento de cabelos, fixadores e modeladores, maquiagem, protetores solares, cremes e loções para pele, depilatórios etc.
- Perfumaria: perfumes e extratos, águas de colônias, produtos pós-barba etc.⁴³

A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos é caracterizada pela presença de grandes empresas internacionais com atuação global e pelas pequenas e médias empresas nacionais. A presença destas últimas pode se justificar dada a simplicidade da base técnica do setor (manipulação de fórmulas relativamente simples), sendo comum encontrar empresas de cosméticos que se desenvolveram a partir de antigas farmácias de manipulação.⁴⁴

Dado a grande concorrência do setor, uma forte característica do mesmo é a constante necessidade de apresentar novidades, sendo investidas grandes somas de recursos em lançamentos e promoções de novos produtos. Este mercado caracteriza se também pela segmentação das empresas de acordo com o mercado consumidor, diferenciando o principalmente pela faixa etária, gênero e poder aquisitivo. No que tange à este último, pode-se perceber que o setor como um todo é sensível à renda, ou seja, qualquer aumento de renda implica aumento de suas vendas.⁴⁵

⁴² (ANVISA, 2005)

⁴³ (CAPANEMA et al., 2007)

⁴⁴ (CAPANEMA et al., 2007)

⁴⁵ (CAPANEMA et al., 2007)

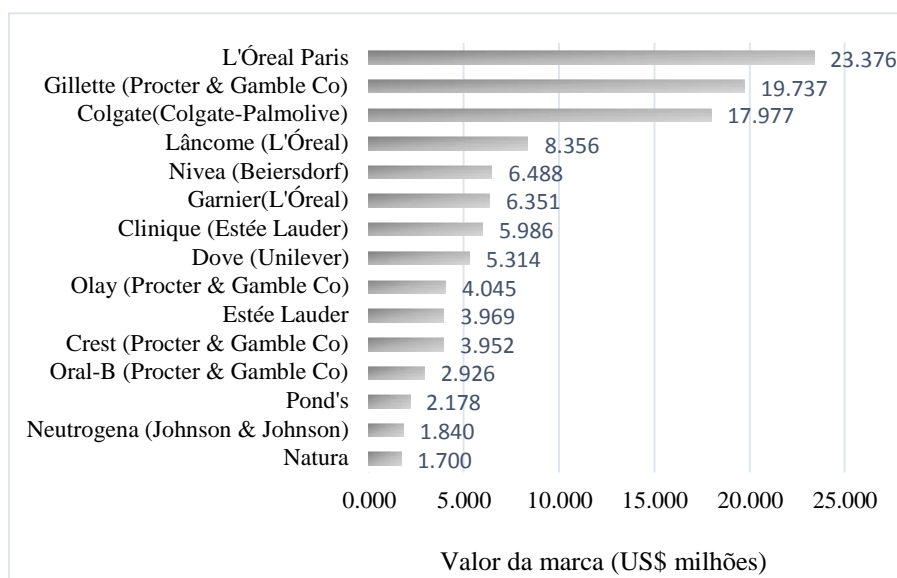
3.2 O setor de HPPC no mundo

Os principais atores mundiais do setor de HPPC são os países desenvolvidos, dado as capacidades tecnológicas (e de pesquisa e desenvolvimento) e comerciais de suas grandes empresas. Estas atuam basicamente de duas formas:

- Ação diversificada: grandes empresas internacionais globais que atuam na indústria cosmética e em atividades correlatas como higiene pessoal, perfumaria, alimentos e medicamentos.⁴⁶
- Ação concentrada: empresas que concentram suas atividades produtivas e tecnológicas na indústria de cosméticos e, por vezes, em perfumaria, produzindo produtos mais sofisticados.⁴⁷

Com relação ao valor das marcas do setor em termos globais, de acordo com o gráfico 1, entre as principais marcas estão: L'Oréal Paris – em 1º lugar, com US\$ 23,376 milhões, seguida pela marca Gillette (Procter & Gamble Co.) com US\$ 19,737 milhões. Observa-se que entre as quinze marcas destacadas pela pesquisa, três são pertencentes à L'Oréal (juntas, formam um valor de US\$ 38,083 milhões); quatro são pertencentes à Procter & Gamble Co (juntas, formam um valor de US\$ 30,66 milhões) e que apenas uma dentre as quinze, pertence à um país subdesenvolvido (Brasil): Natura – em 15º lugar, com US\$ 1,7 milhões.

Gráfico 1: Valor das principais marcas mundiais do setor de HPPC em 2015 (US\$ milhões)



Fonte: Statista, 2016 com elaboração própria

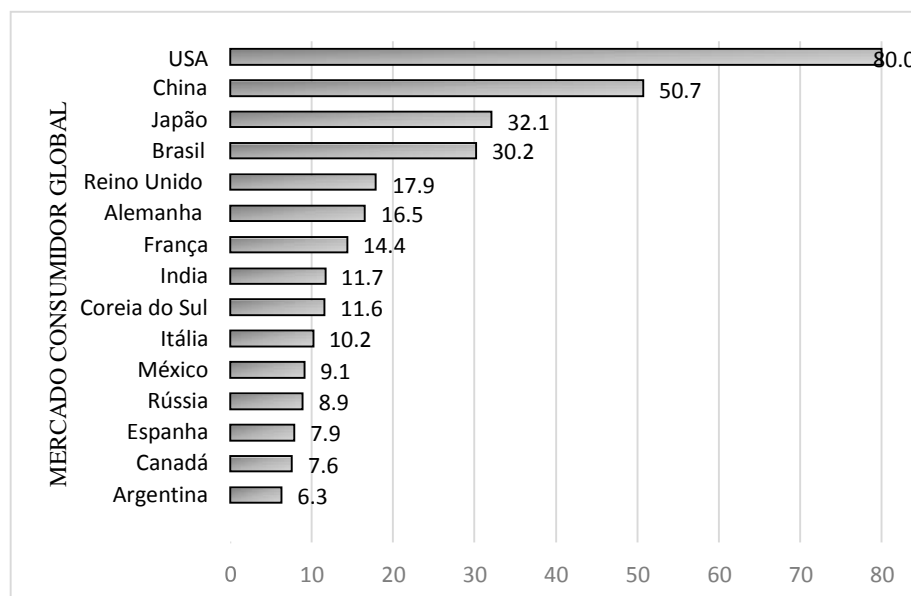
⁴⁶ (GARCIA E FURTADO 2002 Apud ABDI, 2009)

⁴⁷ (GARCIA E FURTADO 2002 Apud ABDI, 2009)

O pouco destaque mundial no setor das empresas advindas de países subdesenvolvidos, deve-se basicamente pelo fato de que estas, via de regra, não possuem a mesma dinâmica de lançamento de novos produtos, e acabam por seguir as tendências globais do mercado, atuando localmente e se esforçando para se posicionar no mercado internacional.⁴⁸

No que tange ao mercado consumidor global deste setor, temos que, de acordo com o gráfico 2, Estados Unidos e China lideram o ranking, consumindo US\$ 80 bilhões e US\$ 50,7 bilhões, respectivamente. Pode-se destacar também que dentre os 15 países citados, três fazem parte da América Latina, com destaque para o Brasil (US\$ 30,2 bilhões), que está entre os cinco países mais consumidores.

Gráfico 2: Mercado Consumidor Global (US\$ bilhões)



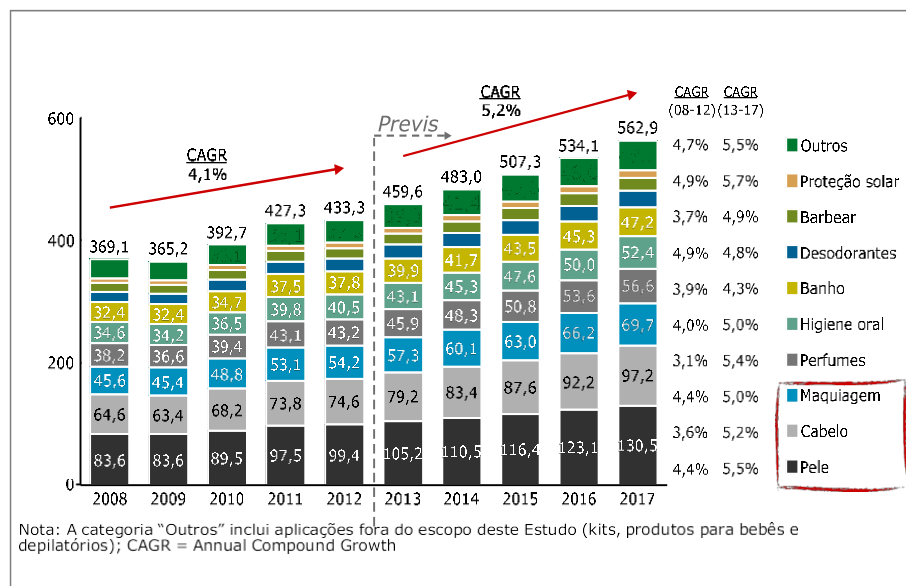
Fonte: Euromonitor apud ABHIPEC 2016, com elaboração própria

Com relação ao Faturamento mundial da Indústria de HPPC, temos que, de acordo com o gráfico 3, os itens dentro da cesta de produtos que compõe o setor, que mais se destacam são: Produtos para a pele, com faturamento efetivo de US\$ 83,6 em 2008 e previsão de faturamento de US\$ 130,5 em 2017; Produtos para cabelo, com faturamento efetivo de US\$ 64,6 em 2008 e previsão de faturamento de US\$ 97,2 em 2017 e Produtos de maquiagem, com faturamento efetivo de US\$ 45,6 em 2008 e previsão de faturamento de US\$ 69,7 em 2017.

⁴⁸ (ABDI, 2009)

Evidencia-se que a taxa de crescimento anual composta de todos os itens da pesquisa foi menor entre 2008-2012, em relação ao que se estimou para o período posterior, de 2013 à 2017. A única exceção é o item ‘desodorante’, com previsão de queda para o período.

Gráfico 3: Faturamento Mundial da Indústria de HPPC, por aplicação (US\$ bilhões)



Fonte: COMPANY, 2014

A perspectiva é de que a demanda de cosméticos e produtos de higiene pessoal no mundo cresça a uma taxa média de 5,2% ao ano entre 2012 e 2017. Esse crescimento previsto se deve, principalmente, à quatro fatores:

- Aumento da população mundial;
- Aumento do poder de compra e do padrão de vida em países emergentes;
- Envelhecimento da população mundial aliada a crescente tendência de busca por uma aparência mais jovem; e
- Ampliação de mercados, como o masculino.⁴⁹

Além disso, destaca-se que gradativamente os consumidores do setor serão mais exigentes, com relação à produtos diferenciados e específicos para suas necessidades. É possível destacar produtos:

- Segmentados de acordo com idade, gênero, cultura, clima, etc. (ex.: produtos

⁴⁹ (COMPANY, 2014)

específicos para adolescentes);

- Com múltiplos benefícios (ex.: batom com filtro solar);
- Com algum tipo de apelo natural e/ou sustentável (ex.: hidratantes com polpa de açaí e embalagens recicladas)
- Que traduzam o “conceito de luxo” (ex.: embalagens mais elaboradas e ingredientes exóticos)
- Cada vez mais sofisticados, para a pele (ex.: produtos antissinais e anticelulites);⁵⁰

3.3 O setor de HPPC no Brasil

As empresas atuantes no mercado brasileiro podem ser divididas em quatro grupos:

- Empresas nacionais focadas em produtos de massa;
- Empresas nacionais focadas em produtos de massa diferenciados;
- Empresas globais diversificadas e voltadas para produtos de massa;
- Empresas globais focadas em cosméticos e em produtos mais sofisticados.⁵¹

Existem no Brasil 2.599 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que 20 empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 73,0% do faturamento total. O Sudeste desponta como a região de maior concentração de empreendimentos, com 1.594, seguidos pela região Sul, com 496, Nordeste com 275, Centro-Oeste com 183 e Norte com 51 empresas.⁵²

As 5 maiores empresas presentes no Brasil possuíam aproximadamente 50% do mercado nacional em 2012. São elas: a líder Natura, com 13,4% do mercado; Unilever, com 11,9%; ‘O Boticário’, com 9,1%; Procter&Gamble, com 9,0%; e Avon, com 7,2%.⁵³

Referente à estrutura de distribuição do setor no Brasil, esta é principalmente baseada

⁵⁰ (COMPANY, 2014)

⁵¹ (COMPANY, 2014)

⁵² (ABHIPEC, 2016)

⁵³ (COMPANY, 2014)

em grandes redes de varejo (36,9% do total) e em vendas diretas (26,5% do total).⁵⁴ Franquias e lojas especializadas também compõe a estrutura.⁵⁵ A tabela 1 detalha as empresas que se destacam em cada canal de comercialização:

Tabela 1: Empresas Líderes por Canal de Comercialização

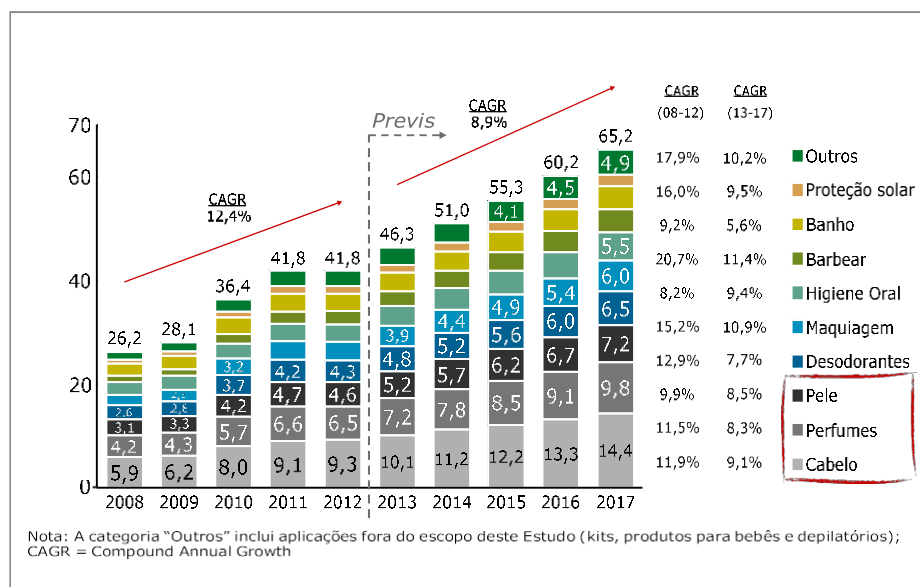
MEIO DE VENDA	CANAL DE COMERCIALIZAÇÃO	EMPRESAS LÍDERES
Vendas Diretas	Consultoras	Natura e Avon
Vendas no Varejo	Supermercados e Farmácias	Gillette, Unilever e Johnson & Johnson
Franquias	Lojas Próprias ou Franqueadas	‘O Boticário’

Fonte: Euromonitor, apud CAPANEMA et al., 2007 com elaboração própria.

Em relação ao faturamento da Indústria de HPPC brasileira, temos que, de acordo com o gráfico 4, os itens dentro da cesta de produtos que compõe o setor, que mais se destacam são: Produtos para o cabelo, com faturamento efetivo de US\$ 5,9 bilhões em 2008 e previsão de faturamento de US\$ 14,4 bilhões para 2017; Perfumes, com faturamento efetivo de US\$ 4,2 bilhões em 2008 e previsão de faturamento de US\$ 9,8 bilhões para 2017; e Produtos para a pele, com faturamento efetivo de US\$ 3,1 bilhões em 2008 e previsão de faturamento de US\$ 7,2 bilhões para 2017. Evidencia-se que a taxa de crescimento anual composta de todos os itens da pesquisa foi maior entre 2008-2012, em relação ao que se estimou para o período posterior, de 2013 à 2017. A única exceção é o item ‘higiene oral’, com previsão de alta para o período.

⁵⁴ (COMPANY, 2014)

⁵⁵ (ABHIPEC, 2015)

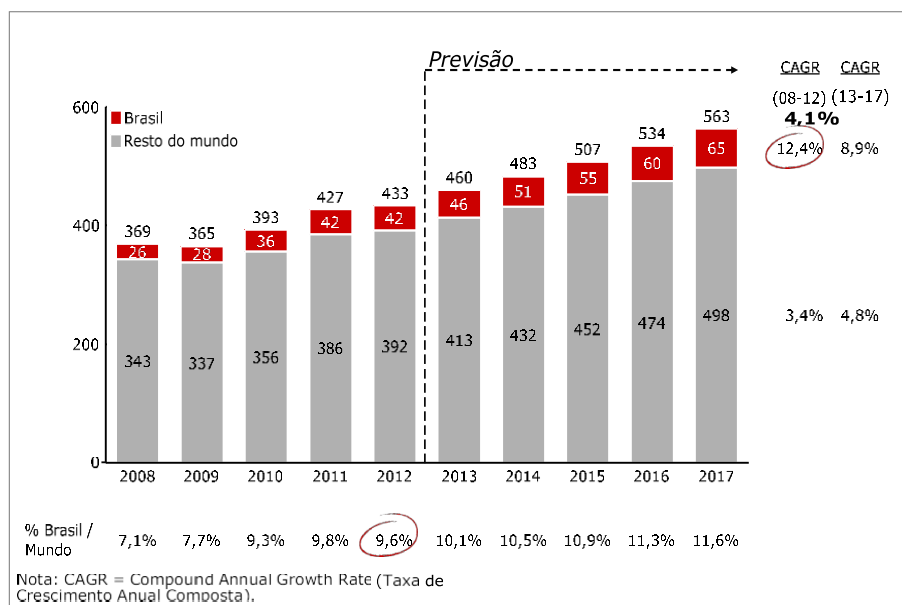
Gráfico 4: Faturamento da Indústria de HPPC no Brasil, por aplicação (US\$ bilhões)

Fonte: COMPANY, 2014

O País figura como segundo maior consumidor global de produtos masculinos, protetores solares, desodorantes, fragrâncias e depilatórios; terceiro consumidor de produtos para cabelo, infantis e de higiene oral; quarto consumidor de produtos para banho; quinto de produtos de maquiagem e; oitavo em produtos para a pele.⁵⁶

Tomando por base o faturamento da Indústria de HPPC brasileira em relação ao faturamento mundial do setor (Gráfico 5), temos que em 2008 o Brasil representava 7,1% do faturamento total desta indústria e que para 2017, estima-se que este percentual será de 11,6%. Referente à taxa de crescimento anual composta, estima-se que o mercado brasileiro continue crescendo a taxas maiores do que o mercado global (8,9% ao ano contra 5,2%).

⁵⁶ (ABHIPEC, 2016)

Gráfico 5: Faturamento da Indústria de Cosméticos e Higiene Pessoal (US\$ bilhões)

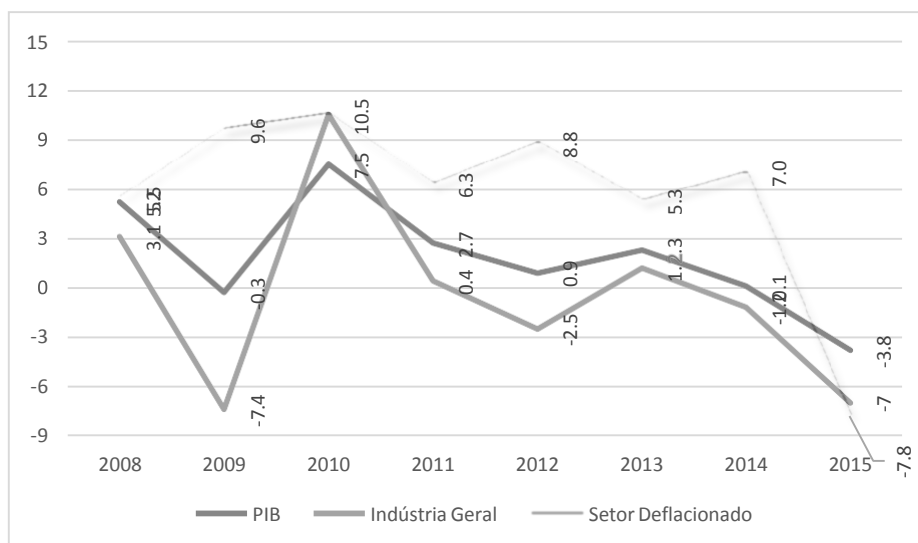
Fonte: COMPANY, 2014

Ao compararmos a evolução do Produto Interno Bruto (PIB), com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Gráfico 6), temos que o setor apresentou de 2008-2014 um crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria.⁵⁷ Porém em 2015, devido à instabilidade política e econômica na qual o Brasil tem passado nos últimos tempos, pela primeira vez em 23 anos, o setor de HPPC sofreu uma retração em suas vendas de quase 8%.⁵⁸ Outros fatores que influenciaram esta queda foram: a decisão do governo, tomada no início deste ano, de passar a cobrar o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) também das distribuidoras de cosméticos; a retração do poder de compra do consumidor; o aumento da energia elétrica, e a crise hídrica, que também impactou na venda de itens de higiene. Nesta conjuntura econômica é percebido um novo movimento dos hábitos do consumidor que, mesmo reduzindo as compras de produtos com benefícios adicionais, continuou comprando artigos do setor com menor valor agregado.⁵⁹

⁵⁷ (ABHIPEC, 2015)

⁵⁸ (ABHIPEC, 2016)

⁵⁹ (ABHIPEC, 2015)

Gráfico 6: Crescimento do Setor x Crescimento da Economia, variação anual (%)

Fonte: IBGE-Banco Central-ABHIPEC-Deflator: Índice IPC Fipe Higiene e Beleza, Apud ABHIPEC, 2016 com elaboração própria.

Dentre os fatores que colaboraram para o crescimento do setor no País, destaca-se:

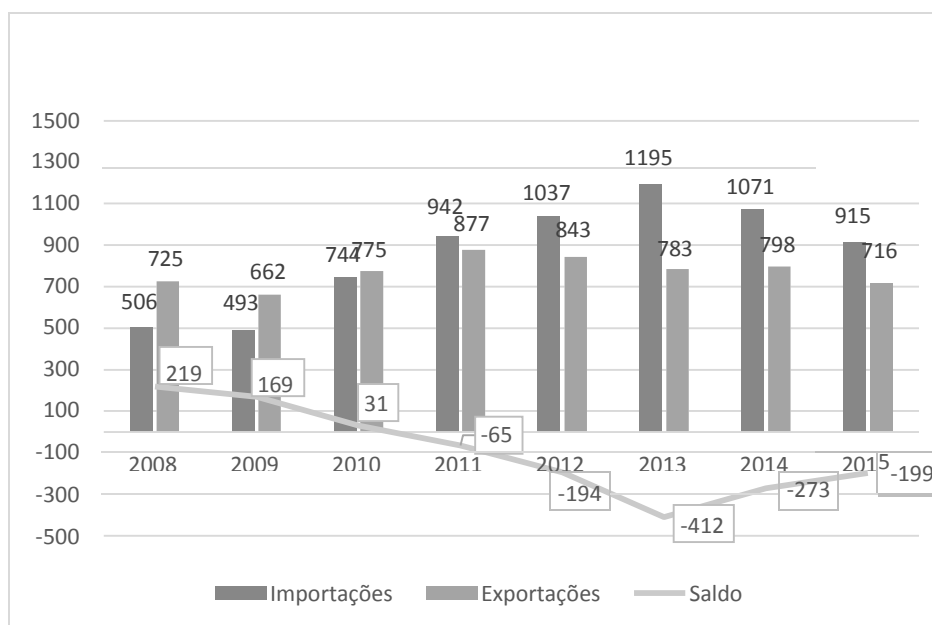
- Acesso das classes D e E aos produtos do setor, devido ao aumento de renda.
- Os novos integrantes da classe C passaram a consumir produtos com maior valor agregado;
- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A utilização de tecnologia de ponta e o consequente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.⁶⁰

Quanto ao comércio exterior (Gráfico 7), percebe-se que desde 2011 o setor apresenta déficit em sua balança comercial, com o maior índice alcançado em 2013, com déficit de US\$ 412 milhões. Em 2015, o déficit da balança comercial do setor foi menor do que em 2014 (US\$ 199 milhões versus US\$ 273 milhões) em função da desvalorização da moeda brasileira.

⁶⁰ (ABHIPEC, 2015)

Tanto as importações como as exportações sofreram uma queda em relação ao ano anterior, de 14,5% e 10,3% respectivamente.⁶¹

Gráfico 7: Balança Comercial – HPPC (US\$ milhões)



Fonte: Alice web apud ABHIPEC, 2016 com elaboração própria.

Os 10 países que o Brasil mais exporta os produtos do setor são: Argentina, Venezuela, Chile, México, Colômbia, Peru, Paraguai, Uruguai, Bolívia, Panamá. Em relação às importações de produtos do setor, àqueles países que o Brasil mais importa são: Argentina, Estados Unidos, França, China, México, Alemanha, Canadá, Espanha, Malásia, Índia.⁶²

3.5 Padrão de Concorrência do Setor de HPPC no Mundo e no Brasil

A heterogeneidade e diversidade produtiva são características marcantes da indústria de HPPC, marcada pela existência de múltiplas estratégias e experiências de empresas que atuam no mercado mundial do setor. A presença de grandes empresas globais, diversificadas ou especializadas no setor, é contrastada com um grande número de pequenas e médias empresas com atuação focalizada na produção de cosméticos. A abundância destas últimas

⁶¹ (ABHIPEC, 2016)

⁶² (ALICEWEB Apud ABHIPEC, 2016)

decorre, principalmente, da simplicidade da base técnica de importantes segmentos do setor, que se caracterizam pela manipulação de fórmulas relativamente simples.⁶³

Em relação às grandes empresas globais do setor, podem-se ser identificadas duas formas básicas como estas se organizam, conforme já citado anteriormente. A primeira delas compreende as grandes empresas diversificadas, que atuam na indústria cosmética e em atividades correlatas como higiene pessoal, perfumaria, alimentos e medicamentos, aproveitando-se das economias de escala decorrentes da proximidade da base técnica-produtiva e, sobretudo, comercial dessas atividades.⁶⁴ Por exemplo, a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos - um importante fator de competitividade para a indústria, por vezes, pode estar associado a outras áreas (como a farmacêutica) e prover resultados importantes para produtos cosméticos. O mesmo caso se verifica no que se refere à distribuição e comercialização dos produtos, já que as empresas se utilizam dos mesmos canais para a venda de produtos cosméticos e de higiene pessoal. Como se trata, em geral, de produtos fabricados em larga escala, as empresas comercializam seus produtos fundamentalmente por meio dos canais de varejo tradicionais, com grande participação dos supermercados e hipermercados. (Ex.: Unilever; Procter & Gamble; Johnson & Johnson e Colgate-Palmolive.)⁶⁵

A segunda forma básica de organização é a de empresas com atuação concentrada na indústria de cosméticos e, por vezes, perfumaria, produzindo produtos mais sofisticados, em que as escalas de produção são menos importantes em relação a outros atributos do produto relacionados à diferenciação (capacidade de inovação e emprego de insumos diferenciados). Esses produtos de consumo mais sofisticados, possuem escalas mundiais de produção, o que leva as empresas a concentrar a produção em uma determinada planta, normalmente estabelecida no país de origem. (Ex.: L'Oréal; Shiseido e Revlon.)⁶⁶ Outra distinção dessas empresas em relação ao caso anterior é a forma de comercialização. As empresas com atuação concentrada na indústria de perfumaria e cosméticos adotam estratégias de comercialização de seus produtos por meio de lojas especializadas em perfumaria e cosméticos, ao invés dos supermercados e hipermercados. Uma variação dessa estratégia concentrada é a estratégia das empresas que comercializam seus produtos por meio das vendas diretas (door-to-door).⁶⁷

⁶³ (GARCIA, 2005)

⁶⁴ (ABDI, 2009)

⁶⁵ (COMPANY, 2014)

⁶⁶ (ABDI, 2009)

⁶⁷ (GARCIA, 2005)

Essas empresas globais tem suas sedes localizadas em países desenvolvidos, evidenciando que, a baixa participação dos países em desenvolvimento nos grandes mercados consumidores mundiais deve-se à existência de fortes barreiras econômicas ao processo competitivo nesses mercados. Isso decorre sobretudo da elevada capacidade técnica e produtiva das empresas dos países centrais, o que impede o crescimento de empresas de países em desenvolvimento nesses mercados. Assim, as capacidades técnico-produtivas e tecnológicas são considerados os reais determinantes da participação dos atores no mercado internacional. A isso se associa a presença das grandes empresas internacionais nos seus respectivos mercados de origem, onde geralmente essas empresas mantêm suas unidades produtoras mais importantes, especialmente de produtos mais sofisticados, e seus laboratórios de desenvolvimento de produto.⁶⁸

Em relação ao desenvolvimento do produto, uma das características do padrão competitivo da indústria de cosméticos são os vultosos esforços de P&D que sustentam estratégias agressivas de novos lançamentos de produto. A capacidade de desenvolvimento de tecnologias e de novas aplicações é crucial no processo de concorrência do setor, já que os desenvolvimentos tecnológicos são rapidamente disseminados por meio de estratégias imitadoras. As empresas que são incapazes de realizar investimentos nesses montantes ficam subordinadas aos lançamentos das líderes e são obrigadas a introduzir rapidamente tais desenvolvimentos às suas respectivas linhas de produtos.⁶⁹

Outra questão fundamental refere-se ao processo de produção: a produção configura-se como um fator essencial de competitividade, porque os processos de manufatura dos produtos do setor envolvem um conjunto de capacitações e competências que são específicas à firma e sustentam sua competitividade. O estabelecimento de unidades produtoras nos mercados-destino permite que a empresa adapte seus produtos internacionais ou globais às particularidades do mercado doméstico (clima local e tipo de pele da população, por exemplo), aumentando sua competitividade. Para que isso ocorra, primeiramente a empresa precisa fixar seus ativos comerciais nesses mercados, tanto por meio da marca como através do estabelecimento de canais de comercialização e distribuição do produto. Essa é, por sinal, a principal barreira ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas do setor.

Em relação ao mercado brasileiro de HPPC, conforme já citado, as empresas atuantes podem ser divididas em quatro grupos:

⁶⁸ (GARCIA, 2005)

⁶⁹ (GARCIA, 2005)

- Empresas nacionais focadas em produtos de massa, normalmente itens de higiene pessoal, que utilizam grandes redes de varejo como forma de distribuição e concorrem principalmente em uma base de preços (ex.: Hypermarchas e Niely);
- Empresas nacionais focadas em produtos de massa diferenciados, que utilizam canais específicos como: vendas diretas ou lojas especializadas no varejo, como principal forma de distribuição e concorrem não apenas por preços, mas também por outros atributos, como qualidade das fragrâncias e ingredientes naturais (ex.: Natura e ‘O Boticário’);
- Empresas globais diversificadas e voltadas para produtos de massa, que têm uma relevante presença no País, com atuação de todas as linhas de produtos; (ex.: P&G e Unilever).
- Empresas globais focadas em cosméticos e em produtos mais sofisticados, que atuam majoritariamente com suas linhas ou marcas de massa e de massa diferenciadas (por exemplo, as linhas Colorama e Maybelline da L’Oréal).⁷⁰

O acesso ao mercado de cosméticos e higiene pessoal é limitado, principalmente, por dificuldades na consolidação das marcas e no estabelecimento de uma rede de distribuição e comercialização dos produtos. Essas barreiras e o modo como afetam o acesso ao mercados podem ser compreendidos a partir de perspectivas distintas:

- Acesso ao mercado interno por empresas nacionais: em função das reduzidas barreiras de entrada (pequena necessidade de investimento inicial e facilidade para a fabricação dos produtos), há um grande número de pequenas e médias empresas nacionais atuando no setor. Todavia, essas empresas normalmente se deparam com limitadores de crescimento e acabam se associando ou sendo absorvidas por empresas maiores, que acessam o mercado por meio de alto investimento em propaganda e canais de distribuição bem consolidados;
- Acesso ao mercado externo por empresas nacionais: o acesso ao mercado externo por empresas locais carece de elevados investimentos na construção da identidade das suas marcas e no acesso aos canais de distribuição. Por esta razão, a produção no país alvo é inicialmente terceirizada e a distribuição dos produtos feita por meio de associações com empresas locais ou construindo seu próprio canal;

⁷⁰ (COMPANY, 2014)

- Acesso ao mercado interno por empresas estrangeiras com interesse em se instalar no Brasil: o acesso de empresas internacionais ao mercado local esbarra principalmente no acesso à distribuição, tanto pelo estabelecimento de relacionamentos com cadeias de varejo ou a estruturação de um canal de vendas diretas, como nas dificuldades para obtenção de licenças para operação de uma planta produtiva. Esses dois fatores incentivam a utilização de terceirizados para iniciar a produção local e a associação com empresas já estabelecidas para ter acesso aos canais de distribuição (a empresa Coty optou por entrar no mercado brasileiro se associando à Avon, por exemplo).
- Acesso ao mercado externo por empresas estrangeiras com interesse em se instalar no Brasil: o acesso ao mercado externo por meio de plantas de produção locais não é fácil para as multinacionais instaladas no Brasil, principalmente por causa do maior custo produtivo local (mão de obra e matéria prima) e a burocracia no processo de exportação.⁷¹

No caso da indústria brasileira de HPPC, a maior parte dos investimentos (grandes unidades de manufatura, complexos sistemas de comercialização e de logística de distribuição) das grandes empresas internacionais no país esteve relacionado com a oportunidade de atendimento do mercado doméstico, especialmente para produtos que possuem escalas mais elevadas de produção. Todavia, percebe-se que as grandes empresas internacionais não possuem laboratórios importantes de desenvolvimento de produtos no Brasil. Normalmente, as empresas possuem pequenos laboratórios voltados apenas para a adaptação de seus produtos ao mercado brasileiro, sendo que os principais esforços de desenvolvimento de produto são verificados nas empresas nacionais, especialmente nas de maior porte.

Duas características relevantes do padrão de concorrência do setor e das estratégias das empresas que atuam no mercado brasileiro, são: Primeiro, nota-se a dificuldade das empresas brasileiras em participar mais ativamente do comércio mundial desses produtos, já que elas se deparam com os grandes atores internacionais que já atuam nos principais mercados mundiais. Daí decorre a baixa participação dessas empresas nesses mercados, dadas as dificuldades de construção de ativos comerciais nesses países, especialmente de marcas próprias e canais de comercialização e distribuição dos produtos. Segundo, é possível notar no Brasil a presença de diversas subsidiárias das grandes empresas internacionais (que também

⁷¹ (COMPANY, 2014)

possuem atividades relevantes de fabricação de produtos cosméticos e higiene pessoal no país).

Um último ponto a ser destacado relaciona-se com o pequeno tamanho econômico das empresas brasileiras de cosméticos, especialmente quando comparado com o das grandes firmas internacionais. À exceção dos dois casos mais bem-sucedidos, Natura e ‘O Boticário’, as firmas brasileiras são muito pequenas, o que provavelmente dificulta o acesso aos recursos necessários para financiar o processo de expansão internacional.⁷²

⁷² (GARCIA, 2005)

4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ADOTADAS POR ‘O BOTICÁRIO’

4.1 Origem e Histórico de ‘O Boticário’

‘O Boticário’ surgiu em 1977, como uma pequena farmácia de manipulação no centro da cidade de Curitiba/PR. Seu fundador, Miguel Krigsner – recém formado em Farmácia e Bioquímica – investiu na produção de cosméticos naturais, manipulados artesanalmente e com fórmulas exclusivas, uma proposta diferente de tudo que havia no mercado na época. Em 1979, é inaugurada a primeira loja da rede, instalada no Aeroporto Internacional Afonso Pena, em São José dos Pinhais/PR. Um ano depois já é aberta a primeira franquia, localizada em Brasília/DF. Após a abertura desta, e tendo em vista seu grande sucesso, vários empreendedores de todo o país começaram a demonstrar interesse pelo negócio, fazendo com que a empresa se expandisse cada vez mais por várias regiões do país. Em 1982, é inaugurada a primeira fábrica de ‘O Boticário’, em São José dos Pinhais/PR, haja vista a necessidade de expansão da capacidade produtiva. Em 1985 a marca ultrapassa as fronteiras brasileiras e passa a atuar internacionalmente, com a inauguração da sua primeira loja em Portugal, em um dos maiores centros comerciais da cidade de Lisboa.⁷³

A empresa ao longo de sua história demonstrou grande respeito e incentivo à conservação da natureza, criando em 1990 a Fundação ‘O Boticário’ de Proteção à Natureza. A Fundação desenvolve e investe em diversos projetos, como o Projeto Oásis, iniciado em 2006, com a finalidade de contribuir para a proteção de mananciais que abastecem com água cerca de quatro milhões de pessoas na Grande São Paulo. Essa preocupação ambiental fez com que a Fundação ganhasse diversos prêmios, como o Prêmio Top de Ecologia da ADVB, em 1996 e o Prêmio LIDE de Meio Ambiente, em 2015.⁷⁴

Em 2008, em parceria com a Universidade Positivo, a empresa inaugura o ‘Laboratório de Biologia Molecular’ em Curitiba/PR. Este é um dos laboratórios mais modernos do mundo com foco em pesquisa e de cultivo celular e biologia molecular. Nessa mesma linha de investimento em pesquisa e tecnologia, é inaugurado em 2013 o ‘Centro de Pesquisa e Inovação’, também em Curitiba/PR.⁷⁵

Em 2010, ‘O Boticário’ constitui o ‘Grupo Boticário’, que reúne todos os negócios sob uma única estrutura.

⁷³ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

⁷⁴ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

⁷⁵ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

Em 2011, ‘O Boticário’ decide expandir se para uma nova unidade de negócio, ‘Eudora’, que apesar de atuar no mesmo setor, traria uma proposta diferente de produtos e público a ser atendido. O público alvo da nova proposta de operação seriam as mulheres modernas, fortes e femininas, que serviram de inspiração para a criação do portfólio de mais de cerca de 600 produtos da marca. A unidade de negócio nasceu como a primeira empresa nacional no segmento a atuar por meio de uma estratégia multicanal que inclui venda direta e comércio eletrônico, além de lojas próprias para experimentação e compra de produtos. Atualmente, Eudora conta com 2 lojas (BH – Shopping Cidade e Recife – Shopping Recife), 4 quiosques (BH – Shopping Estação BH, SP – Shopping SP Market e Shopping Santana Park, Curitiba – Shopping Palladium) e 17 Centrais de Serviços de venda direta.⁷⁶

Um ano depois, o Grupo ganha uma nova marca: ‘Quem disse, Berenice’, unidade de negócio que oferece opções acessíveis para a diversidade feminina, expressa em todas as idades e classes sociais. Com um portfólio colorido, com mais de 500 produtos de diversas cores, texturas e fragrâncias, ‘Quem disse, Berenice’ atua em mais de 130 pontos de venda no mercado brasileiro, além de vendas por e-commerce.⁷⁷

No mesmo ano, mais uma unidade de negócio é criada: ‘The Beauty Box’, uma empresa de varejo multimarca com foco na venda de produtos importados, como cosméticos, esmaltes, maquiagem e perfumaria. São cerca de 7.000 produtos de 60 marcas, entre nacionais e internacionais, que podem ser encontrados em lojas físicas ou pelo comércio online.⁷⁸ Além da expansão da empresa com as duas novas unidades de negócio, naquele ano uma das marcas de ‘O Boticário’, Nativa SPA, começa a ter seus produtos vendidos também em lojas exclusivas.⁷⁹

Ainda em 2012, é também inaugurado o Centro de Distribuição do ‘Grupo Boticário’, em Registro (SP), no Vale do Ribeira. Dois anos depois, é lançado o segundo Centro de Distribuição em São Gonçalo dos Campos (BA), bem como a segunda fábrica, em Camaçari (BA).⁸⁰

4.2 Desempenho contábil de ‘O Boticário’ nos últimos anos

⁷⁶ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

⁷⁷ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

⁷⁸ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

⁷⁹ (MUNIZ, 2012)

⁸⁰ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

O desempenho da empresa ‘O Boticário’ nos últimos anos tem sido vigorosamente reconhecido pelo seu crescimento constante, de acordo com dados obtidos em matérias publicadas em jornais eletrônicos e outros websites. Em 2008, mesmo com a emergência da crise financeira, o otimismo da empresa pode ser justificado pelos preços acessíveis praticados e a boa qualidade dos produtos da marca. Segundo o presidente da empresa, Artur Grynbaum, os planos da companhia continuaram os mesmos: fechar o ano de 2008 com faturamento pouco acima de R\$ 1 bilhão, uma alta de 18% frente ao ano anterior.⁸¹ De fato, em 2008, a empresa alcançou um faturamento de R\$ 1,04 bilhões e a rede de franqueados da marca alcançou R\$ 2,8 bilhões.⁸² No mesmo ano, a companhia investiu R\$ 160 milhões, principalmente em marketing, maquinário e na inauguração de 180 novas lojas, do total de 2.500 pontos de venda existentes no país.⁸³

No ano seguinte, a empresa registrou um faturamento de R\$ 1,25 bilhões, valor 20,2% maior do que o registrado em 2008 (R\$ 1,04 bilhões). A meta de abertura de novas lojas em 2009 foi superada em 80%, fechando o ano com 2.840 lojas. O faturamento da rede de franquias naquele ano alcançou R\$ 3,5 bilhões contra R\$ 2,8 bilhões registrados em 2008. Também em 2009, a empresa investiu quase R\$ 150 milhões no novo Centro de Distribuição – em Registro/São Paulo –, na ampliação da fábrica, em novos produtos, tecnologia da informação, recursos humanos, pesquisa e inovação e infraestrutura.⁸⁴

Em 2010, a empresa investiu R\$ 173 milhões em marketing e lançamento de novos produtos, com aumento previsto de 25% em seu faturamento, ultrapassando R\$ 1,5 bilhões.⁸⁵ Neste ano, foram inauguradas 160 lojas, chegando a três mil pontos de venda.⁸⁶ Em 2011, o faturamento da rede de franquias foi de R\$ 5,5 bilhões, 19% maior na comparação com 2010. Foram inauguradas 260 lojas, totalizando 3.260 lojas da marca.⁸⁷ No ano seguinte, a rede já contava com 3.600 lojas espalhadas pelo Brasil, com um faturamento de R\$ 6,6 bilhões - 20% mais que no ano anterior. No mesmo ano, a empresa investiu R\$ 380 milhões em uma nova fábrica, em Camaçari, e outros R\$ 155 milhões em um novo Centro de

⁸¹ (ROSAS, 2008)

⁸² (COMÉRCIO, 2009)

⁸³ (ROSAS, 2008)

⁸⁴ (VERDINI, 2010)

⁸⁵ (VALOR, 2010)

⁸⁶ (ABF, 2010)

⁸⁷ (BARBOSA, 2012)

Distribuição, em São Gonçalo dos Campos, ambos na Bahia.⁸⁸ Com 3.650 lojas em mais de 1.700 municípios do país, a rede faturou cerca de R\$ 8 bilhões em 2013.⁸⁹

Em 2014, a empresa ampliou o número de lojas, totalizando 3.912 pontos de vendas das suas quatro unidades em 1.750 municípios. Neste ano, com um faturamento aproximado da rede de R\$ 9,3 bilhões, apresentou um crescimento de 16% em relação ao ano anterior, sendo superior à expectativa para o mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, segundo a ABHIPEC.⁹⁰ Após registrar faturamento de R\$ 9,3 bilhões em 2014, o objetivo seria fechar o ano de 2015 com R\$ 10 bilhões.⁹¹

Destaca-se por fim que, todo o crescimento da empresa é alavancado com capital próprio. Segundo estimativas, ‘O Boticário’ poderia valer em bolsa de R\$ 10 a R\$ 12 bilhões. Suas dívidas representam atualmente apenas 13% do patrimônio.

4.3 Estratégias de Crescimento

4.3.1 Estratégia de Diferenciação de Produtos

De acordo com Machado (2010), acerca da teoria do ciclo de vida do produto, as fases do produto podem ser divididas entre:

- a) Lançamento: onde o produto ainda é novo, existem poucos competidores e o crescimento do produto no mercado é moderado;
- b) Crescimento: quando já começam a existir competidores ao produto e o crescimento no mercado é forte;
- c) Maturidade: quando existe uma grande quantidade de concorrentes e o crescimento do produto no mercado já começa a reduzir;
- d) Declínio: onde os fracos concorrentes são eliminados, por não terem a capacidade de se inovar e diferenciar dos demais e o crescimento do produto no mercado passa a ser baixo ou basicamente negativo.

⁸⁸ (AMORIM, 2013)

⁸⁹ (VAZ, 2014)

⁹⁰ (VAREJISTA, 2014)

⁹¹ (TERZIAN, 2015)

No setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, os ciclos de vida dos produtos, linhas e coleções estão se tornando cada vez mais curtos, dado a alta concorrência setorial e emergência constante de novas técnicas, tecnologias e inovações. Assim, as empresas devem investir constantemente na diferenciação de seus produtos com o intuito de posicionar-se à frente de seus concorrentes, antecipando-se nas fases deste ciclo e fazendo com que o mesmo seja o mais longo possível. A diferenciação de produtos dá-se a partir de lançamentos e novas categorias de produtos ofertados no mercado.

Em 1979, ‘O Boticário’ lançou a primeira deo-colônia: Acqua Fresca. Este lançamento merece destaque principalmente devido a sua embalagem: Miguel Krigsner comprou o estoque de embalagens de vidro de Silvio Santos, que iria lançar uma linha de perfumes juntamente com a marca Chanson, porém, desistiu do investimento. O ícone da ânfora - modelo de frasco que depois envasou outros vários perfumes de ‘O Boticário’, acabou se tornando uma marca registrada da empresa. Acqua Fresca impulsionou o sucesso da marca e tornou-se um clássico da perfumaria brasileira.⁹²

Atualmente, ‘O Boticário’ vêm apostando no lançamento constante de novos produtos, para atrair cada vez mais clientes às lojas. Para a linha de perfumaria, por exemplo, são desenvolvidas marcas temporárias, que são vendidas por um curto espaço de tempo. Apesar da linha de perfumes ser o “carro chefe” do negócio, representando cerca de 60% do faturamento, as linhas de maquiagem também ganham destaque. Para atrair mais clientes, a empresa desenvolveu duas linhas distintas de maquiagem: a “MakeB”, que concorre com as marcas internacionais, e a “Intense”, linha destinada à classe C, com preços consideravelmente inferiores à primeira.⁹³ Um dos produtos de maior sucesso de ‘O Boticário’ e que, com certeza, carrega um elevado grau de diferenciação é o perfume masculino ‘Malbec’, primeira e única fragrância do mundo desenvolvida com álcool vínico envelhecido em barris de carvalho francês.⁹⁴

Além da diferenciação dos produtos de ‘O Boticário’, destaca-se que a expansão da empresa para outros negócios (Eudora; Quem disse, Berenice e The Beauty Box), pode ser considerada também uma estratégia de diferenciação de produtos. Isso pois, as quatro marcas

⁹² (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

⁹³ (SCHELLER, 2012)

⁹⁴ (ECONOMIASC, 2015)

vendem a mesma cesta de produtos referente ao setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, porém, com propostas de linhas e especificações diferentes.

Amplos investimentos foram e continuam sendo despendidos também em propaganda e marketing. Em 2009, por exemplo, enquanto milhares de companhias cortavam custos, devido à crise econômica, ‘O Boticário’ fez o maior investimento em marketing de sua história até então, pagando 50 milhões de reais por um pacote de campanhas no programa Fantástico, da Rede Globo.⁹⁵ Outro tipo de publicidade que a empresa vêm adotando nos últimos tempos, é a publicidade nas redes sociais, devido principalmente ao seu amplo alcance e difusão. Este é o caso de uma das últimas campanhas da empresa: “Indicou, Ganhou, Nativa Spa Ameixa”, na qual foram distribuídos gratuitamente centenas de frascos do creme que é sucesso em vendas. Além das propagandas rotineiras, ‘O Boticário’ procura se destacar na publicidade de seus produtos em datas especiais, como por exemplo ‘Dia das Mães’ e ‘Dia dos Namorados’, investindo em campanhas com maior apelo emocional, além do lançamento de embalagens diferenciadas para àquela data. Os esforços em marketing de seus produtos renderam recentemente à empresa o prêmio Lide de Marketing Empresarial 2014, na categoria “Marketing de Produto” em reconhecimento às campanhas: “Família Diferente”, veiculada no Natal 2013; “Lily”, em homenagem ao Dia das Mães e “Flores”, criada para o Dia dos Namorados, ambas de 2014.⁹⁶

No que tange às vendas, ‘O Boticário’ se diferencia pela atuação em mais de um canal de comercialização: vendas diretas, através de consultoras espalhadas por todo o país; lojas próprias e franqueadas; e mais recentemente por e-commerce.⁹⁷

Referente ao atendimento ao cliente, desde 1989 a empresa conta com um serviço de atendimento ao cliente (SAC) implantado para ouvir dúvidas, opiniões e reclamações daqueles que usam os produtos da marca. O bom relacionamento com o cliente foi um dos itens da lista de uma pesquisa feita com os próprios consumidores do país pela agência de conhecimento aplicado *Officina Sophia*, que em 2013 elegeu ‘O Boticário’ como uma das ‘Marcas mais amadas do Brasil’.

A empresa tem buscado nos últimos anos investir em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento (P&D) para inovar-se também no processo de fabricação de seus produtos.

⁹⁵ (AMORIM, 2013)

⁹⁶ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

⁹⁷ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

Uma das inovações de processo em que a empresa começou a apostar seus recursos em 2015, foi o desenvolvimento de pele 3D para testes. Especialistas do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da companhia já utilizam o material para o teste de matérias-primas e produtos acabados (cremes, loções e maquiagens), tanto para a escolha de ingredientes quanto na segurança. A tecnologia é um método alternativo de testes para a indústria cosmética, reconhecido pelo CONCEA e pela ANVISA. Para elaborar a pele 3D, são utilizadas células isoladas a partir de tecido descartado de cirurgias plásticas, nos casos em que há o consentimento do doador para este fim e aprovação de Comitê de Ética e Pesquisa da instituição.⁹⁸

Outra inovação de processo recente da empresa que merece destaque, se refere à logística interna do Centro de Distribuição de São Gonçalo dos Campos/BA. Para atender a demanda das diversas lojas da rede, o ‘Grupo Boticário’ integrou os melhores serviços de duas empresas concorrentes e líderes em logística. O sistema de separação de produtos da companhia austríaca Knapp opera dentro do transelevador⁹⁹ da alemã Schäfer. Esse procedimento desenvolvido pela empresa virou um caso de sucesso internacional em inovação e logística, usado como exemplo de integração, inclusive, pelas próprias empresas concorrentes.¹⁰⁰

4.3.2 Estratégia de Diversificação de Atividades

A estratégia de Diversificação de Atividades consiste na introdução de um produto em um mercado no qual a firma ainda não participa¹⁰¹, podendo ocorrer dentro das áreas de especialização já existentes na firma.¹⁰²No caso de ‘O Boticário’, a estratégia de diversificação de atividades foi do tipo ‘relacionada’, dada a afinidade estratégica entre as cadeias de valor que compõem os três segmentos da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, no qual a empresa está presente. No início, ‘O Boticário’ investiu na elaboração de cosméticos naturais, manipulados artesanalmente, com uma linha de produtos para cabelos, cremes e desodorantes. Em 1979 é lançada a primeira deo-colônia (Acqua Fresca), seguida em 1989 pelo lançamento da primeira linha de maquiagem, a Wood Collection. Atualmente, em

⁹⁸ (ARARIPE, 2015)

⁹⁹ Trata-se de um equipamento automatizado com até 40 metros de altura, que armazena os pallets com as caixas em posições específicas. São corredores mais estreitos e um sistema que sabe exatamente onde está cada caixa. (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

¹⁰⁰ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

¹⁰¹ (KON, 1994).

¹⁰² (PENROSE, 2006)

relação ao primeiro segmento, o de ‘Higiene Pessoal’, ‘O Boticário’ atua no desenvolvimento e fabricação de: sabonetes, desodorantes, produtos para barbear e produtos para higiene capilar. No tocante ao segmento de ‘Perfumaria’, a empresa atua na produção de perfumes e águas de colônia. Referente ao último segmento, o de ‘Cosméticos’, a empresa atua na fabricação própria de: maquiagem, esmaltes, protetores solares, cremes e loções para pele.¹⁰³ Destaca-se que alguns produtos de itens como sabonetes, desodorantes, produtos para barbear, cremes e loções para a pele possuem o mesmo aroma das deo-colônia/perfumes da marca, incentivando a venda-conjunta destes.

Referente aos ganhos relacionados com essa estratégia, tem-se que o Grupo (‘O Boticário’; Eudora; Quem disse, Berenice e The Beauty Box) têm sua produção concentrada nas mesmas fábricas (São José dos Pinhais/PR e Camaçari/BA), proporcionando economias de escopo, dado o aproveitamento da mesma base produtiva e tecnológica. Contudo, salienta-se que, além de aspectos tangíveis, a empresa também beneficia-se de aspectos intangíveis, que neste caso seria o know-how (conhecimento prático) de ‘O Boticário’, que pôde ser transferido para as demais unidades de negócio. O Poder de Mercado também pode ser considerado um ganho obtido com a estratégia de diversificação de ‘O Boticário’. Isso, pois, com a produção e comercialização de itens dos três segmentos da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos a empresa torna-se mais competitiva frente seus concorrentes, conseguindo abarcar habilidosamente todo o setor. Indo de encontro à isso, o fato da empresa ser integrada verticalmente ‘para frente’ e ‘para trás’ em algumas de suas atividades, colabora com o aumento desse Poder de Mercado, diminuindo custos de operação e de mercado.

4.3.3 Internacionalização de Atividades

De acordo com Freire (2001), a internacionalização de atividades de ‘O Boticário’ passou por dois estágios: exportação de produtos através de agentes (venda de produtos para terceiros em outros países, que se encarregavam da venda) e posteriormente, investimento direto (estabelecimento de lojas próprias e franqueadas). O primeiro estágio se deu até meados dos anos 80 e em 1986, com a abertura da primeira loja em Lisboa/Portugal, a empresa ingressa no segundo estágio, no qual permanece até os tempos atuais. A escolha de Portugal

¹⁰³ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

se deu basicamente em virtude de três aspectos: a língua, que facilitava aspectos relacionados à produção; a suposta similaridade cultural que facilitava a comercialização; e pela percepção dos dirigentes da empresa de que Portugal seria a porta de entrada para a Europa.

Com o sucesso e visibilidade da primeira loja em Portugal, várias pessoas de outros países ficaram interessadas em abrir franquias da rede, e sendo assim, pode se alegar que a pressão externa de pessoas interessadas na franquia foi a maior influência no caso da internacionalização de ‘O Boticário’. A falta de recursos financeiros para investimento próprio e a *expertise* adquirida no mercado interno com o modelo de lojas, também são influenciadores da decisão de entrar em outros mercados através de franquias.¹⁰⁴

A motivação para a internacionalização não foi resultado da estratégia de crescimento da empresa, e sim da forte pressão externa por pessoas interessadas nos produtos da marca e na abertura de franquias da mesma. Contudo, a continuidade da internacionalização, sim, pode ser considerada uma estratégia da empresa, que após seu aprendizado com a primeira internacionalização oficial, adotou uma estratégia focada no domínio do mercado (expansão gradual do número de lojas) para obtenção de lucro no longo prazo.¹⁰⁵

Em 2011, a rede de ‘O Boticário’ em Portugal foi eleita a “16ª Melhor Empresa para se Trabalhar em Portugal”, segundo pesquisa realizada pelo Great Place to Work Institute. Atualmente, além de Brasil e Portugal, a empresa está presente em outros seis países: Angola, Venezuela, Japão, Paraguai, Estados Unidos e Moçambique.¹⁰⁶No entanto, ela já esteve presente em outros países, como o Chile, no qual suspendeu suas operações devido à barreiras erigidas contra o crescimento da empresa. Espanha, Noruega, Escócia, México, Peru, Bolívia e Canadá, também compõem o conjunto de países em que ‘O Boticário’ já esteve presente.¹⁰⁷

4.3.4 Estratégia de Terceirização, Cooperação e Integração Vertical

A estratégia de terceirização é fortemente usada por grandes empresas, que acabam optando por transferir etapas inerentes à sua cadeia de valor à especialistas externos, com os objetivos principais de reduzir custos e concentrar-se nos principais negócios e atividades da

¹⁰⁴ (FREIRE, 2001)

¹⁰⁵ (FREIRE, 2001)

¹⁰⁶ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

¹⁰⁷ (FREIRE, 2001)

empresa. Segundo Girard (2006), o Franchising¹⁰⁸ se apresenta como uma estratégia de terceirização, pois, ao se buscar parceiros por meio deste sistema, o franqueador, teoricamente, abre mão da obtenção dos lucros que poderia ter sozinho, caso fosse o proprietário de todas as unidades de varejo.

‘O Boticário’ foi uma das primeiras empresas no País a utilizar o franchising. Segundo a direção da empresa, o sistema permitiu alavancar o crescimento utilizando o investimento de terceiros, que querem montar o próprio negócio. O sistema se apresenta vantajoso, pois enquanto no mercado tradicional o índice de mortalidade de empresas chega a 70%, no sistema de franchising não ultrapassa 4%.¹⁰⁹

O Faturamento do setor de franquias atingiu R\$ 139,6 bilhões em 2015, um crescimento de 8,3% em relação a 2014, quando foi de R\$ 128,9 bilhões, segundo a ABF. O crescimento do setor, apesar da crise econômica, se explica pela criatividade dos empresários: "As redes passaram a apostar em formatos menores de negócios, inclusive para trabalho em casa, e em cidades de menor porte, algumas com menos de 50 mil habitantes", comenta Cristina Franco, presidente da ABF. ‘O Boticário’ é a maior rede de franquias atualmente no Brasil, com quase 4 mil unidades, espalhadas pelo país em grandes cidades e mais recentemente em pequenos municípios.¹¹⁰ Para tornar-se um franqueado da rede no Brasil, é necessário um investimento inicial a partir de R\$ 510.000,00, com uma área mínima de 40 m², prazo de retorno de 18 a 36 meses e faturamento médio de R\$ 70.000,00 / mês.¹¹¹

O sucesso da rede de franquias de ‘O Boticário’ fez com que a empresa fosse premiada inúmeras vezes ao longo de sua história. Em 1989, a empresa conquista o selo da Associação Brasileira de Franchising, que atesta os bons serviços prestados em termos de franchising. O selo tornou ‘O Boticário’ a primeira empresa do país no setor de cosméticos a receber essa chancela. Já mais recentemente, em 2014, a revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (PEGN) escolheu ‘O Boticário’ como a melhor franquia na categoria Cosméticos, Perfumaria e Farmácia.¹¹²

¹⁰⁸ Sistema de parceria empresarial no qual uma empresa franqueadora vende o conhecimento de operação de seu negócio a terceiros. (GIRARD, 2006)

¹⁰⁹ (GIRARD, 2006)

¹¹⁰ (UOL, 2016)

¹¹¹ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

¹¹² (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

No que tange à estratégia de Cooperação, ‘O Boticário’ ao longo dos anos têm formado alianças estratégicas com outras empresas, combinando recursos, capacidades e competências no intuito de perseguir interesses em comum. É possível e saudável concorrentes dividirem esforços, conhecimento, custos e riscos em um âmbito pré-competitivo, com a meta da inovação. “Isso potencializa os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e agrega valor tanto para a comunidade científica quanto para o setor industrial”, afirma Richard Schwarzer, diretor de P&D do ‘Grupo Boticário’.¹¹³

Pode-se citar como exemplo a aliança estratégica formada pela empresa e suas concorrentes, Yamá, TheraSkin Farmacêutica e Natura, por iniciativa do Instituto de Pesquisas Tecnológicas e Recursos da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial para o desenvolvimento de técnicas de *nano encapsulação*.¹¹⁴ Segundo Rosemary Miliauskas, gerente-geral da área técnica da Yamá Cosméticos, a motivação da parceria foi o elevado custo que a empresa teria individualmente para implantar a tecnologia.¹¹⁵

Outro acordo de cooperação, desta vez firmado entre a Fundação ‘O Boticário’ de Proteção à Natureza e a FAPESP em 2013 e válido por cinco anos, têm por objetivo selecionar e apoiar projetos de pesquisa científica e tecnológica, relacionados à aspectos ambientais, a serem desenvolvidos entre pesquisadores de Instituições de Ensino Superior e/ou de Pesquisa, públicas ou privadas, do Estado de São Paulo.¹¹⁶

Apesar de praticar estratégias de terceirização e cooperação, ‘O Boticário’ também possui o interesse em internalizar serviços, almejando a redução de custos de produção e distribuição de seus produtos. Segundo Young (2006), ‘O Boticário’ é responsável pelo desenvolvimento, produção, distribuição e vendas de seus produtos, todos alinhados em uma perfeita integração de negócios. No que se refere ao desenvolvimento de produtos, a empresa conta desde 2013 com um ‘Centro de Pesquisa e Desenvolvimento’, uma estrutura planejada para proporcionar a completa integração das equipes envolvidas na criação de produtos.¹¹⁷

¹¹³ (CAMPOS, 2015)

¹¹⁴ “A pele tem a camada córnea, mais externa, com a função de bloquear substâncias nocivas. Isso a leva a impedir também a entrada de produtos benéficos. A nano encapsulação ‘engana’ a camada córnea e permite essa passagem, da epiderme à derme”, explica Valcinir Bedin, dermatologista. (CAMPOS, 2015)

¹¹⁵ (CAMPOS, 2015)

¹¹⁶ (FAPESP, 2013)

¹¹⁷ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

Com relação à produção, após a inauguração em 2014 da segunda fábrica de ‘O Boticário’ em Camaçari (BA), o grupo aumentou sua capacidade instalada dos atuais 315 milhões de itens por ano para até 465 milhões. Além disso, reduziu de 35% para 15% sua dependência de fornecedores externos, que atuam em diversas linhas de produtos. A configuração da produção, com maior volume sendo desenvolvido “dentro de casa” como destacou o presidente do ‘Grupo Boticário’, Artur Grynbaum, visa ampliar os ganhos de eficiência e produtividade, além de mais agilidade na distribuição de produtos.¹¹⁸

No tocante à distribuição de seus produtos, a empresa conta atualmente com dois Centros de Distribuição próprios, em Registro/SP e São Gonçalo dos Campos (BA). Ambos recebem os produtos diretamente das fábricas e enviam para filiais distribuídas estrategicamente pelo país.¹¹⁹

¹¹⁸ (RIBEIRO, 2014)

¹¹⁹ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração a conjuntura econômica, a situação do setor em que atua, competitividade, e os objetivos e capacidades empresariais próprios, as empresas formulam estratégias que, em conformidade com todos esses aspectos, tendem à favorecer sua posição de mercado, caso sejam elaboradas e executadas corretamente. Como já citado anteriormente, o setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos é altamente competitivo, principalmente pelo fato de que grandes empresas globais estão cada vez mais conquistando uma maior fatia de mercado, e em resposta a isso, pequenas e médias empresas nacionais vêm buscando especializar-se, para também garantir uma posição vantajosa. A concorrência neste mercado dá-se basicamente pelo potencial de inovação, dada a dinâmica do setor de renovação contínua dos produtos, caracterizando-se assim como um oligopólio diferenciado. Assim, uma das fortes características desse setor em termos mundiais, são os vultosos esforços de P&D, para a melhoria contínua dos produtos ofertados no mercado, com o desenvolvimento de tecnologias e de novas aplicações.

A atuação de ‘O Boticário’ é compatível com esse padrão setorial, haja vista que a empresa tem buscado diferenciar-se frente seus concorrentes, trabalhando com pesquisa e desenvolvimento para a criação de novos produtos e processos. A empresa além de seu próprio centro de inovação, forma alianças com outras empresas do ramo, favorecendo o setor como um todo em termos de novas tecnologias.

As grandes empresas brasileiras que atuam no setor ainda enfrentam certa dificuldade em participar mais ativamente do comércio mundial deste mercado, tendo em vista que as grandes empresas globais do setor acabam por impor certas barreiras ao crescimento daquelas, obstaculizando a construção de ativos comerciais em outros países - principalmente desenvolvidos, especialmente de marcas próprias e canais de comercialização e distribuição dos produtos.

‘O Boticário’ também é compatível com esta realidade, considerando-se que sua internacionalização ainda é bastante sutil, e com a produção de seus produtos feita inteiramente no Brasil. Um fato interessante é que a empresa é participante de um projeto de internacionalização desenvolvido e gerenciado pela ABIHPEC em parceria com a APEX-BRASIL: o Beautycare Brazil. A proposta é dar apoio e fomentar as exportações brasileiras do setor de HPPC, desde a capacitação e preparação de empresas aos mercados externos até a

internacionalização.¹²⁰ Isso demonstra que o setor brasileiro vêm incentivando suas empresas à se tornarem mais competitivas, ao atuarem no comércio mundial de seus produtos.

Além da estratégia de internacionalização de ‘O Boticário’, que apesar de recente já trouxe resultados positivos para a empresa, esta se utilizou de diversas outras estratégias, antes mencionadas, que a fizeram crescer e se desenvolver como marca. Dentre as estratégias centrais utilizadas pela empresa, a diferenciação de produtos merece destaque, pois, dada a dinâmica imposta pelo setor, ‘O Boticário’ dedica-se continuamente na elaboração de novas mercadorias, dentre os itens que já produz.

Ressalta-se que a percepção de seus dirigentes quanto às tendências mercadológicas no país e globais, além da análise de seu potencial como empresa e de sua concorrência, foram essenciais para que a empresa pudesse traçar habilmente suas estratégias, tornando-se uma das empresas líderes do setor no Brasil. Recentemente, a empresa se reestruturou, sendo planejadas novas frentes estratégicas, lideradas por quatro vice-presidências: Negócios Franquias, Novos Negócios, Corporativa e Desenvolvimento Humano e Organizacional, com o objetivo de maior integração de toda a cadeia: rede franqueada, colaboradores e parceiros.¹²¹ Além do objetivo de integração da cadeia, essa nova reestruturação indica a posição da empresa em relação ao futuro, pois cada frente estratégica estará mais capacitada em tomar decisões relacionadas à sua área.

¹²⁰ (BEAUTYCARE, 2000)

¹²¹ (‘GRUPO BOTICÁRIO’, 2016)

REFERÊNCIAS

ABDI (Org.). **Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: Série Cadernos da Indústria ABDI**. Brasília, 2009. (Volume XIII). Estudo Prospectivo. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

ABF. **Grupo Boticário prevê crescimento em torno de 25% para ‘O Boticário’**. 2010. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

ABHIPEC (Org.). **Anuário 2015**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.abhipec.org.br>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

ABHIPEC (Org.). **Panorama do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.abhipec.org.br>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

AMORIM, Lucas. **‘O Boticário’ é a empresa certa no país certo**. 2013. Revista Exame. Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

ANVISA. **Resolução nº 211, de 14 de julho de 2005**. Disponível em: <<http://www.portal.anvisa.gov.br>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

ARARIPE, Sônia. **Grupo Boticário: crescimento mesmo em ano fraco apoiado em Inovação e Sustentabilidade**. 2015. Revista Plurale. Disponível em: <<http://www.plurale.com.br>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

BARBOSA, Daniela. **Vendas das lojas ‘O Boticário’ crescem 19% em 2011**. 2012. Revista Exame. Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

BRAZIL, Beutycare. Disponível em: <<http://www.beutycarebrazil.org.br>>. Acesso em: 01 jul. 2016.

CAMPOS, Vanderlei. **Beleza para todos**. 2015. Revista Carta Capital. Disponível em: <<http://www.embrapii.org.br>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

CAPANEMA, Luciana Xavier de Lemos et al. **Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

CARVALHO, David Ferreira. **Padrões de Concorrência e Estruturas de Mercado no Capitalismo (Uma abordagem neo - schumpeteriana)**. NAEA/UFPA. Pará, 2000.

COMÉRCIO, Diário do. **Crescimento da Boticário**. 2009. Disponível em: <<http://www.diariodocomercio.com.br>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

COMPANY, Bain &. **Potencial de diversificação da Indústria química brasileira**: Relatório 4- cosméticos e higiene pessoal. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

DANTAS, A. et. al. **Empresa, indústria e mercados**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ECONOMIASC. **No dia do Malbec, conheça a história por trás deste perfume**. 2015. Disponível em: <<http://www.economiasc.com.br>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

FAPESP. **Convênios e Acordos de Cooperação**. 2013. Disponível em: <<http://www.fapesp.br>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

FERRAZ, João Carlos et al. **Made In Brazil**: Desafios competitivos para a Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FREIRE, Cláudia Marques. **Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de 'O Boticário'**. 2001. Tese (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001. Cap. 4

GARCIA, Renato. **Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras**. USP. Revista Produção, v. 15, n. 2. São Paulo, 2005.

GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. **Organização Industrial: Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar Editores S.A., 1983.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARD, Dante. **A terceirização como estratégia competitiva nas organizações**: Coletânea Gelre – Série Estudos do Trabalho. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.gelre.com.br>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

GRUP’O BOTICÁRIO’, 2016. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

HITT, Michael A. et al. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2003. Tradução De: José Carlos dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael.

KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1994

MACHADO, Lucas de Medeiros. **Estratégias de crescimento no setor têxtil catarinense: o caso da Cia. Hering SA**. 2010. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Departamento de Economia e Relações Internacionais, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Cap. 5.

MUNIZ, Letícia. **‘O Boticário’ investe R\$ 60 mi e desmembra marca Nativa Spa**. Revista Exame. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

POSSAS, Maria Silvia. **Concorrência e Competitividade**: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. 1993. Tese (Doutorado) – Curso de Economia, Unicamp. Campinas, 1993.

PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas/SP: Unicamp, 2006. Tradução de: Tamás Szmrecsányi.

RIBEIRO, Erica. **Com nova fábrica na Bahia, Boticário reduz terceirizados**. 2014. Disponível em: <<http://www.brasileconomico.ig.com.br>>. Acesso em: 11 mai. 2016.

ROSAS, Rafael. **Mesmo com crise, ‘O Boticário’ prevê fim de ano positivo**. 2008. Disponível em: <<http://www.economia.ig.com.br>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

SCHELLER, Fernando. **‘O Boticário’ fatura R\$ 5,5 bi, supera o McDonald's e vira maior franquia do país**. Revista Estadão. 2012. Disponível em: <<http://www.economia.estadao.com.br>>. Acesso em: 02 jun. 2016

STATISTA. **Brand value of the leading personal care brands worldwide in 2015**. 2015. Disponível em: <<http://www.statista.com>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

TEIXEIRA, Maíra. **Índice batom: com economia fraca, brasileira troca geladeira por maquiagem**. Ig São Paulo. 2015. Disponível em: <<http://www.economia.ig.com.br>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

TERZIAN, Françoise. **"Águas claras só em 2018", afirma presidente do Grupo Boticário**. Forbes Brasil. 2015. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

THOMPSON, Artur A. et al. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2008. Tradução de: Roberto Galman e Katia Roque.

THOMPSON JÚNIOR, Arthur A.; III, A.j Strickland. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Tradução de: Francisco Leite

UOL. **Franquias faturam 8% a mais em 2015 com lojas pequenas e em cidades menores**. 2016. Disponível em: <<http://www.economia.uol.com.br/>>. Acesso em: 19 mai. 2016.

VALOR. **Boticário fatura 25% mais no ano e testa venda direta**. 2010. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 14 mai. 2016.

VAREJISTA. **Grupo Boticário anuncia crescimento de 16% no varejo em 2014**. 2014. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

VAZ, Tatiana. **‘O Boticário’ desbanca Natura e vira líder em perfumes**. Revista Exame. 2014. Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

VERDINI, Liana. **O boticário confirma crescimento de 20,2%**. 2010. Disponível em: <<http://www.correiobraziliense.com.br>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

YOUNG, Ernst &. **Hall da Fama: Prêmio empreendedor do Ano**. 2006. Disponível em: <<http://www.ey.com>>. Acesso em: 12 abr. 2016.